

658.81  
Wul  
2 01

**ANALISIS KINERJA PEMASARAN  
DAN PENGARUHNYA TERHADAP  
KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**  
Studi Kasus di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :**

**V. TRI WULANDARI**  
**NIM C4A 002091**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**



## Sertifikasi

Saya, *V.Tri Wulandari*, yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada di pundak saya.

*V.Tri Wulandari*  
Desember 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2334/T/MM/01
Tgl.	4/3 01

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS KINERJA PEMASARAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN Studi Kasus Di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI**

yang disusun oleh V.Tri Wulandari, NIM C4A 002091  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Desember 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Sugeng Wahyudi, MM

Semarang, Desember 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

In a full competitive market, companies should be able to achieve good performances in order to compete well against their competitors. One of the important factors determining the performance of company is the marketing performance. Marketing performance will be good if it is supported by good selling, in this case it needed market orientation and promotion strategy that well programmed. The company performance is an instrument that use to develop a sustainable competitive advantage.

This study tries to find out whether marketing performance influence sustainable competitive advantage, and how the influence market orientation and promotion strategy to the marketing performance and sustainable competitive advantage, and also the influence of market orientation to the promotion strategy.

The data which is used in this research is a primary data from 110 responden of Managers dan Managers Staff in Card Centre Division PT. Bank BNI. The method for analysis used for this study was Structural Equation Model (SEM). By using the outliers test calculation for the basic, known that there is no z-score value that is greater than  $\pm 3,00$ , so there is no univariate outliers in this analysed data. Data normality test which is using  $\pm 2,58$  critical ratio ini 1% signification rate, shows that we can not find any prove of unnormal data.

From the calculaton of the Structural Equation Model, the model in this research is acceptable and used to determine that, the marketing performance is positively influence to sustainable competitive advantage, market orientation and promotion strategy are positively influence to marketing performance and sustainable competitive advantage and market orientation is positively influence to promotion strategy, because the criterian measurement result of goodness of fit index which covered as follows : 56,525 chi-square value; 0,187 probabilty value; 1,178 CMIN/DF value; 0,924 GFI value; 0,876 AGFI value; 0,979 TLI value; 0,985 CFI value and 0,040 RMSEA value. Meanwhile, from 1 until 6 hypoteteses test result using 5% signification rate with CR value  $\geq \pm 1,96$  each as follows Hypoteses 1 CR = 2,118; Hypoteses 2 CR = 2,876; Hypoteses 3 CR = 4,474; Hypoteses 4 CR = 3,020; Hypoteses 5 CR = 2,511; Hypoteses 6 CR = 2,060.

## ABSTRAKSI

Pada kondisi pasar yang penuh dengan persaingan, perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik agar dapat bersaing dan bertahan melawan pesaingnya. Salah satu faktor yang berperan penting dalam membangun kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran akan menjadi baik apabila didukung oleh penjualan yang baik, dalam hal ini perlunya orientasi pasar dan strategi promosi yang terprogram baik. Kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini menguji apakah kinerja pemasaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, bagaimana pengaruh orientasi pasar dan strategi promosi terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan serta bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari 110 responden Manajer dan Pembantu Manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*). Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa tidak ada nilai z-score yang lebih besar dari  $\pm 3,00$ , Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini. Uji normalitas data yang dilakukan dengan menggunakan *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1%, menunjukkan tidak ditemukan bukti-bukti data tidak normal.

Dari hasil perhitungan dengan SEM tersebut, maka model pada penelitian ini dapat diterima dan menunjukkan bahwa kinerja pemasaran berpengaruh positif pada keunggulan bersaing berkelanjutan, orientasi pasar dan strategi promosi berpengaruh positif pada kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan, orientasi pasar berpengaruh positif pada strategi promosi, karena hasil pengukuran pada goodness of fit index terpenuhi yang meliputi Chi-square 56,525; probablity 0,187; indeks CMIN/DF 1,178; GFI 0,924; AGFI 0,876; TLI 0,979; CFI 0,985; RMSEA 0,040. Sementara itu dari hasil uji Hipotesis 1 sampai dengan 6 diperoleh  $CR \geq \pm 1,96$  dengan taraf signifikansi 5% masing-masing sebagai berikut Hipotesis 1  $CR = 2,118$ ; Hipotesis 2  $CR = 2,876$ ; Hipotesis 3  $CR = 4,474$ ; Hipotesis 4  $CR = 3,020$ ; Hipotesis 5  $CR = 2,511$ , Hipotesis 6  $CR = 2,060$ .

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Bapa Yang Maha Pengasih dan Penyayang, sungguh suatu kebahagiaan yang tiada tara Allah Bapa di Surga telah berkenan mengijinkan kami untuk menyelesaikan tesis sebagai tugas akhir belajar program magister manajemen pada program pasca sarjana di Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul “ **Analisis Kinerja Pemasaran dan Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan** ”.

Pada kesempatan yang baik ini, kami ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini yaitu :

1. Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra Niken Rahayu, MS selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan saran, bimbingan dan petunjuk yang berharga bagi penulisan tesis ini.
3. Drs.Sugeng Wahyudi, MM selaku Pembimbing Anggota yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
4. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Pengampu Magister Manajemen UNDIP Semarang
5. Rekan<sup>2</sup> mahasiswa MM Undip Angkatan XVII kelas B sore (Agung, Vita, Dwi, Lisa, M'Erna, Faiq, Fitri, Ika, Ari, M'Hendra, Susi, Bu Ut, M'Sulis, Inul, Wahyu, P'Nur, P'Yogi,M'Gama) atas kebersamaan pertemanan kita dan mendorong serta

mengkritik selama penulisan tesis berlangsung.

6. Dan tidak lupa, untuk Mas Hari, terima kasih doa dan dorongannya serta anakku Leo dan Rosa tercinta yang sering terlupakan, terima kasih untuk pengertiannya.
7. Serta semua pihak (administrasi, petugas perpustakaan, cd room, cleaning service, tukang parkir, keamanan dll) yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
8. Seluruh Pimpinan dan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
9. Pihak<sup>2</sup> lain yang turut serta memotivasi dalam penyusunan tesis ini.

Teriring salam dan doa kepada Almarhum kedua orangtua kami tercinta yaitu Bapak FX. Sukemi dan Ibu Yosephine Kisdianti Sukemi, yang telah membimbing dan mendoakan kami selalu walau telah tiada.

Sebagai siswa yang sedang belajar, kami menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis yang belum sempurna ini, mudah-mudahan dibalik ketidaksempurnaan tesis ini, masih terdapat manfaat untuk bahan kajian lebih lanjut dan semoga tesis ini berguna bagi kami pribadi dan pihak lain yang berkepentingan.

Hormat kami,



*V. Tri Wulandari  
Desember 2003*

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Halaman Judul</b>	
<b>Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....</b>	<b>i</b>
<b>Halaman Pengesahan.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstraksi.....</b>	<b>iv</b>
<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>xi</b>
<b>Daftar Gambar.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Daftar Lampiran.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.4. Ouline Tesis.....	8
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1. Telaah Pustaka.....	9
2.1.1. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	11
2.1.2. Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.	12
2.1.3. Kinerja Pemasaran .....	13
2.1.4. Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran.....	14
2.1.5. Orientasi Pasar dan Strategi Promosi.....	18

2.1.6. Strategi Promosi dan Kinerja Pemasaran.....	19
2.1.7. Strategi Promosi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	22
2.1.8. Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	22
2.1.9. Hasil Penelitian Terdahulu.....	23
2.2. Pengembangan Model.....	30
2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30
2.2.2. Dimensi-dimensi Variabel.....	31
2.3. Posisi Penelitian.....	33
2.4. Definisi Operasional Variabel.....	34

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Desain Penelitian.....	35
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2.1. Data Primer.....	36
3.2.2. Data Sekunder.....	36
3.2.3. Sumber Data.....	37
3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.3.1. Populasi.....	37
3.3.2. Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.4.1. Wawancara.....	40
3.4.2. Kuesioner.....	40
3.4.3. Studi Pustaka.....	42
3.5. Teknik Analisis Data.....	42

<b>BAB IV. ANALISIS DATA.....</b>	<b>53</b>
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	53
4.2. Analisis Data-data Deskriptif.....	59
4.3. Proses Pengujian dan Analisis Data.....	62
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	65
4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen.....	66
4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Endogen.....	69
4.3.2. Structural Equation Modelling.....	73
4.3.3. Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi dari Aplikasi SEM.....	76
4.3.3.1. Pengujian Normalitas Data.....	76
4.3.3.2. Pengujian Outliers.....	77
4.3.3.3. Pengujian Multicolinearity dan Singularity.....	79
4.3.3.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	80
4.4. Pengujian Hipotesis.....	81
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1.....	81
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2.....	82
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3.....	82
4.4.4. Pengujian Hipotesis 4.....	82
4.4.5. Pengujian Hipotesis 5.....	83
4.4.6. Pengujian Hipotesis 6.....	83
4.5. Analisis Efek Antar Konstruk.....	84
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....</b>	 <b>86</b>
5.1. Kesimpulan.....	86
5.2. Kesimpulan Hipotesis.....	88
5.2.1. Hipotesis 1.....	88
5.2.2. Hipotesis 2.....	89
5.2.3. Hipotesis 3.....	89

5.2.4. Hipotesis 4.....	90
5.2.5. Hipotesis 5.....	91
5.2.6. Hipotesis 6.....	91
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	92
5.4. Implikasi Teoritis.....	95
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen.....	97
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	100
5.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	101

**DAFTAR REFERENSI.....**

**LAMPIRAN.....**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel.....	34
Tabel 3.1. Penentuan Sampel .....	38
Tabel 3.2. Konstruk dan Dimensi Penelitian.....	45
Tabel 3.3. Model Pengukuran.....	48
Tabel 3.4. Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	51
Tabel 4.1. Perubahan Nama Resmi PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	53
Tabel 4.2. Data Deskriptif Responden Jawaban Berdasarkan Indikator.....	60
Tabel 4.3. Data Deskriptif Responden Jawaban Berdasarkan Variabel.....	61
Tabel 4.4. Goodness of Fit Index.....	65
Tabel 4.5. Evaluasi Overall Model Fit Konstruk Eksogen.....	67
Tabel 4.6. Factor Loadings Analysis Konstruk Eksogen.....	68
Tabel 4.7. Composite Reliability dan Variance Extracted Konstruk Eksogen	69
Tabel 4.8. Evaluasi Overall Model Fit.....	71
Tabel 4.9. Factor Loadings Analysis Konstruk Endogen.....	72
Tabel 4.10 Composite Reliability dan Variance Extracted Konstruk Endogen	72
Tabel 4.11. Evaluasi Overall Model Fit Full Model SEM.....	75
Tabel 4.12. Uji Normalitas Data.....	77
Tabel 4.13. Hasil Pengujian Univariate Outliers.....	78
Tabel 4.14. Analisis Parameter Estimasi untuk Model Struktural.....	80
Tabel 4.15. Standardized Residual Covariance.....	81
Tabel 4.16. Kesimpulan Hipotesis.....	83
Tabel 4.17 . Standardized Direct/Indirect/Total Effect.....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Market Orientation.....	15
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30
Gambar 2.3. Model Variabel Orientasi Pasar.....	31
Gambar 2.4. Model Variabel Kinerja Pemasaran.....	31
Gambar 2.5. Model Variabel Strategi Promosi.....	32
Gambar 2.5. Model Variabel Keunggulan bersaing Berkelanjutan	32
Gambar 3.1. Tanggapan Responden.....	41
Gambar 3.2. Diagram Alur Model Penelitian.....	46
Gambar 4.2. Diagram Alur .....	63
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen..	66
Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen..	70
Gambar 4.5. Structural Equation Modelling.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Data Hasil Penelitian

Lampiran 4 Hasil Pengolahan

Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang**

Kondisi perubahan yang cukup cepat terjadi saat ini, telah memberikan wawasan baru bagi manajemen untuk menciptakan suatu strategi bisnis yang menunjang dalam menghadapi perubahan dan fleksibel dalam pelaksanaannya. Perubahan-perubahan mendasar tersebut telah banyak dilakukan berbagai perusahaan, meskipun kadang-kadang tidak / belum menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan.

Sekelumit uraian di atas juga memberi gambaran bahwa persaingan memperebutkan pangsa pasar semakin ketat baik untuk produk sejenis maupun substitusi, sekaligus membuat konsumen dihadapkan pada banyak alternatif pilihan dan kesempatan memilih sesuai dengan seleranya. Untuk itu perusahaan harus dapat bertahan agar dapat memenangkan persaingan dan menghasilkan kinerja yang terbaik seperti yang diharapkan.

Perusahaan dalam memproduksi barang maupun jasa, kinerjanya dapat diukur antara lain melalui volume dan pertumbuhan penjualan. Keberhasilan kinerja pemasaran dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan Return on Asset setiap tahunnya (Slater dan Narver , 1994 p-48). Maka keberhasilan perusahaan juga ditentukan oleh kecocokan aspek strategis, yaitu strategi pemasarannya harus cocok dengan kebutuhan serta tuntutan dari lingkungan pasar dan perusahaan harus mampu serta secara efektif menerapkan strategi itu, karena bila tidak mampu justru akan mempersulit eksistensinya.

Pada industri jasa, banyak perusahaan lebih menguntungkan dibandingkan industri lain. Kinerja yang unggul pada industri jasa tidak diragukan lagi karena memiliki ciri khusus yang sulit ditiru oleh pesaing selain jasa. Ciri khusus ini menjadi senjata untuk memenangkan persaingan. Aset sumber daya yang unik (skill) dianggap sebagai faktor yang

menentukan keunggulan bersaing (Barney, 1991 p-115). Demikian untuk mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan jasa dituntut untuk menerapkan strategi pemasaran, memenangkan persaingan dan mempertahankan keunggulan dalam bersaing yang berkelanjutan. Untuk itulah diperlukan faktor penunjang dalam membangun kinerja pemasaran yang baik. Kinerja pemasaran akan menjadi baik apabila suatu perusahaan telah berorientasi ke pasar dengan didukung Strategi Promosi yang tepat.

Promosi merupakan salah satu instrumen manajemen pemasaran yang terkenal. Bauran promosi atau *promotion mix* mempunyai empat bentuk yaitu periklanan, penjualan perorangan / langsung, publisitas (hubungan dengan masyarakat) dan promosi penjualan. Terbukti bahwa perusahaan dalam pasar yang bersaing menaruh perhatian lebih pada pengeluaran atau belanja iklan karena efektifitas dari instrumen ini dalam memelihara loyalitas merk. Biasanya merk-merk yang baik dan terkenal umumnya membelanjakan dana yang lebih banyak pada iklan karena pentingnya mempertahankan informasi kegunaan produk. Sedangkan iklan dapat memperkecil ketidakstabilan porsi pasar dari market leader dengan menciptakan market power (Eckard, 1987 p-539).

Dalam membangun kinerja tenaga penjualan perlu diketahui peran tenaga penjualan sebagai ujung tombak pemasaran. Tenaga penjual berperan sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutinnnya, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespons perubahan tersebut. Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya bertujuan mempertahankan penjualan jangka panjang.

Mengingat semakin tingginya tingkat persaingan pada saat ini, maka sektor usaha perlu untuk menciptakan program pemasaran yang kreatif. Semua inovasi berawal dari kreatifitas ide. Keberhasilan penerapan program pemasaran, pengenalan produk atau jasa tergantung pada seseorang atau tim yang mempunyai ide cemerlang dan mampu mengembangkannya dalam bentuk perencanaan strategi yang jelas. Berawal dari pendekatan psikologis kreatifitas tradisional yang berfokus pada karakteristik kreatifitas seseorang. Lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkatan dan frekuensi perilaku kreatifitas (Amabile,1996 p.1154). Salah satu perhatian teori kreatifitas organisasi dan inovasi adalah upaya untuk mengidentifikasi dimensi lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreatifitas.

Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990 p.7 ; Narver dan Slater, 1990 p.20) selanjutnya menurut Narver dan Slater menyatakan bahwa orientasi pasar mempunyai 3 komponen yaitu orientasi pelanggan, pesaing serta koordinasi interfunksional. Peneliti lain menyebutkan bahwa dalam orientasi pasar berhubungan dengan pelanggan dan pesaing serta merupakan faktor kunci yang mampu mendorong penjualan (Day and Nedungadi,1994 p.32). Adanya ketidakpastian akibat pergerakan faktor eksternal perusahaan yaitu pergerakan pasar dan teknologi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan (Jaworski dan Kohli, 1993 p.53 ; Slatter dan Narver, 1994 p.47). Perubahan pasar dan teknologi itu ditimbulkan oleh berubahnya preferensi pelanggan, perluasan pasar dan perkembangan teknologi. Demikian maka, ketidakpastian faktor eksternal menyebabkan perusahaan berinovasi untuk memenangkan persaingan.

Bank BNI sebagai salah satu issuer kartu kredit berkeinginan mengembangkan dan memperluas pangsa pasarnya untuk meningkatkan nilai perusahaan dan menambah

kepercayaan masyarakat serta pemegang saham terhadap bank BNI. Untuk itu bank BNI berusaha menjadi yang terbaik dalam kualitas pengelolaan kartu kredit meskipun mendapatkan tantangan dari bank-bank pesaing baik lokal atau asing yang telah matang di dalam mengelola kartu kredit.

Pada saat ini pengguna kartu kredit masih didominasi oleh Citibank, karena Citibank bermain dalam bidang ini sudah cukup lama. Sementara itu bank lokal nasional yang juga ikut berebut adalah Bank BNI, BCA, BII, Mandiri, Danamon, Lippo. Beberapa pemain dari bank asing yang meramaikan pasar antara lain HSBC, ABN AMRO Bank, Standard Chartered dan beberapa bank lain. Melihat itu tentu persaingan antar bank dalam memperebutkan nasabah kartu kredit semakin ketat.

Menurut majalah Bank dan Manajemen (Edisi No.73/Juli-Agustus 2003) kinerja pemain kartu kredit periode tahun 2002 sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Kinerja Pemain Kartu Kredit Tahun 2002

No	Bank Issuer	Jumlah Kartu Kredit (Ribuan)	Market Share (%)
1	Citibank	1,025	27.17%
2	Bank BNI	585	15.51%
3	BCA	545	14.45%
4	BII	415	10.45%
5	HSBC	240	10.00%
6	Mandiri	190	5.45%
7	GE Capital	165	5.04%
8	Danamon	150	4.37%
9	Lippo	135	3.98%
10	Universal	115	2.55%
11	Lain-lain	37	1.03%
	Jumlah	3,602	100.00%

Sumber : Karim Business Consulting, 2002

Dari tabel terlihat, bahwa kinerja kartu kredit Bank BNI dilihat dari jumlah kartu dan market share menempati posisi no.2 setelah Citibank sebagai market leader.

Penelitian ini dilakukan pada Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI. Pemilihan obyek penelitian ini berdasar pertimbangan bahwa prestasi Kartu Kredit Bank BNI menempati posisi No.2 (Survey Frontier 2001 , Karim Business Consulting, versi Warta Bisnis 11/1/30 Juni 2003 dan investor Newsletter BNI Kuartal II 2003) dibanding seluruh pemakai Kartu Kredit se Indonesia setelah Citibank sebagai market Leader. Oleh karena itu untuk menjaga kelangsungan dan keberhasilannya maka perlu dikaji lebih lanjut pentingnya mempertahankan kinerja pemasaran yang merupakan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, mengingat persaingan pasar Kartu Kredit saat ini sudah sedemikian ketatnya antara lain dengan agresivitas yang tinggi dari para salesman Kartu Kredit Bank lain maupun dari keanekaragaman fitur dan tingkat persaingan biaya bunga maupun iuran tahunannya.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Seperti telah diuraikan pada latar belakang masalah di atas, bahwa Kartu Kredit Bank BNI telah mempunyai kinerja yang baik terbukti bahwa walaupun lahirnya produk kartu kredit di Bank BNI ini belakangan, tetapi secara keseluruhan sudah menempati posisi no.2 sesudah Citibank sebagai leader untuk pencapaian jumlah pemegang kartu kredit dan pangsa pasarnya. Untuk itu perlu pemahaman lebih mendalam dari para Manajer dan Pembantu Manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu agar produk kartu kredit BNI dapat lebih berorientasi ke pasar dan mencapai kinerja pemasaran yang baik serta didukung strategi promosi yang tepat.

Melihat keterkaitan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan serta dengan adanya kendala yang dihadapi yaitu ketatnya persaingan para pemain di bisnis kartu kredit, maka *Research question* yang muncul dalam penelitian ini adalah : sejauh mana orientasi pasar dilakukan suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan serta strategi promosi apa yang sesuai untuk meningkatkan jumlah dan transaksi pemegang kartu kredit. Dengan melihat prestasi kartu kredit di Bank BNI saat ini dan kenyataan yang dihadapi di lapangan, maka penelitian ini layak dan menarik untuk dilakukan.

Selanjutnya permasalahan yang didasarkan *research gap* yang akan diuji secara mendalam melalui hipotesis adalah :

1. Bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?
2. Bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran ?
3. Bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi ?
4. Bagaimana pengaruh strategi promosi terhadap Kinerja Pemasaran ?
5. Bagaimana pengaruh Strategi Promosi terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan ?
6. Bagaimana pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan ?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
3. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi
4. Untuk menganalisis pengaruh strategi promosi terhadap kinerja pemasaran.
5. Untuk menganalisis pengaruh strategi promosi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
6. Untuk menganalisis pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Memberi masukan informasi bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan market share kartu kredit Bank BNI .
2. Menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam menentukan perencanaan strategik guna meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.
3. Sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen.

#### 1.4. Outline Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format 5 (lima) bab yang saling berhubungan. Inti dari masing-masing bab adalah sebagai berikut :

- a. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan outline tesis.
- b. Bab II berisi tentang telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis. Telaah pustaka berisi penyesuaian terhadap model dan hipotesis. Kerangka pemikiran teoritis merupakan pengembangan model yang diajukan berdasarkan telaah pustaka yang berhubungan dengan materi penelitian.
- c. Bab III berisi mengenai metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan.
- d. Bab IV berisi mengenai analisis data yaitu gambaran umum obyek penelitian, data-data deskriptif, proses dan hasil analisis serta pengujian hipotesis 1 (satu) sampai dengan hipotesis 6 (enam).
- e. Bab V berisi kesimpulan dan implikasi yaitu kesimpulan hasil analisis dan kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Telaah Pustaka dan Pengembangan Model merupakan dasar teoritis sebagai justifikasi dalam penelitian. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan dan terkait, diharapkan dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang pada akhirnya membentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis.

#### **2.1. Telaah Pustaka**

Salah satu hal yang perlu dicermati dan diupayakan perusahaan dalam dunia bisnis yang dinamis adalah menciptakan pasar baru dan atau mempertahankan pasar yang telah ada dari ancaman pesaing.

Agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis, perusahaan harus mampu menciptakan inovasi strategi yang memiliki keunggulan bersaing. Untuk itu dibutuhkan perencanaan strategik yang dapat mengembangkan imajinasi pemikiran yang kreatif dalam prosedur penerapan strategi pemasaran perusahaan.

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global dewasa ini menuntut perusahaan untuk menjadi terdepan, tercepat dan terbaik dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Hal ini tidak lepas dari fungsi unit pemasaran untuk menetapkan dan menerapkan strategi pemasaran sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area penting pada banyak perusahaan karena banyaknya orang yang terlibat di dalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. Menurut Barker (1999, p.95) tenaga penjualan memegang

peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen.

Di dalam studi pemasaran menunjukkan bahwa, pada saat selling-in telah dilakukan dengan baik, maka dimensi strategi lainnya yang harus dikembangkan secara strategik untuk mendukung selling-out adalah melalui program promosi yang tepat guna (Ferdinand, 2002 p.155). Walaupun program promosi cukup sulit untuk dinilai secara tepat efektivitasnya tetapi banyak penelitian telah membuktikan bahwa pada saat perusahaan telah dijalankan berdasarkan platform strategik yang baik, maka komunikasi pasar tetap merupakan sebuah pilihan strategik yang harus terus menerus dipelihara antara lain untuk meningkatkan dan memelihara tingkat top of mind produk dan merk di mata pelanggannya. Oleh karena itu program promosi yang efektif dan berdaya jangkau baik dan merata akan memberikan peluang bagi kesuksesan pemasaran produk (barang dan jasa).

Salah satu variabel yang perlu dicermati untuk mengantisipasi kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis yang berkembang secara intens, di mana perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya adalah dengan konsep-konsep seperti customer focused atau market oriented culture yaitu untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan (Ferdinand, 2000 p.14).

Menurut Ferdinand, Augusty (2000, p.49), Manajernen Pemasaran praktis menuntut pengambil kebijakan untuk mengembangkan strategi guna mencapai sasaran pertumbuhan penjualan, peningkatan porsi pasar (market Share) dan mencapai kemampuan laba (profitabilitas) sebagai dasar pertumbuhan yang berkelanjutan (sustainable growth).

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan, maka telaah

pustaka yang digunakan menyangkut berbagai aspek yang berkenaan dengan variabel-variabel yang akan diteliti diantaranya yaitu orientasi pasar, strategi promosi, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

### **2.1.1. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Keunggulan Bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar yang bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Nilai atau manfaat ini yang dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1985,3)

Menurut Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996 p.96) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing dipandang sebagai suatu proses dinamis berjangka panjang, sebagai suatu proses terdiri dari sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil kerja serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Keunggulan Bersaing berkelanjutan menurut Hall (1994) dalam Ferdinand (2000 p.154) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut kunci sebuah produk dan durabilitas dari superioritas sumber daya intangibel atas apa yang dimiliki pesaing. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dapat dirumuskan dari dimensi-dimensi durabilitas (daya tahan lama), imitabilitas (tingkat kesulitan untuk dapat ditiru) serta tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi keunggulan bersaing berkelanjutan di dalam penelitian ini adalah : durabilitas (berdaya tahan lama), imitabilitas (tingkat kesulitan

untuk dapat ditiru) dan tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki oleh perusahaan.

### **2.1.2. Orientasi Pasar dan keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Bukti-bukti empiris secara substansial menguatkan proporsi yang menyebutkan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan menjadi sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan.

Seperti disampaikan oleh Day, Narver & Slater, Noble dkk (1998, p.21) bahwa, orientasi pasar dan orientasi pembelajaran akan menghasilkan keunggulan bersaing untuk jangka waktu lama (berkelanjutan). Orientasi pasar dikonsepsikan sebagai fenomena organisasi yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan keberlanjutan. Sementara itu Narver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000 p.111) mengkonsentrasikan hubungan antara keunggulan kompetitif dan orientasi pasar menggambarkan, orientasi pasar sebagai sebuah bisnis culture yang sangat efisien dan efektif yang mampu menghasilkan *value* bagi pelanggannya. Berbasis pada konsepsi keunggulan kompetitif diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai *superior performance* adalah melalui penciptaan *superior value* bagi pelanggannya.

Adanya budaya organisasi yang menitikberatkan pada pelaksanaan kegiatan secara efisien dan efektif akan dapat menjadi landasan superior value, lebih-lebih bila budayanya dirintis dengan perilaku organisasi yang selalu berorientasi pada pasar. Apabila budaya dan perilaku organisasi tersebut dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan, maka diharapkan dalam jangka panjang akan menghasilkan superior performance bagi perusahaan guna melangsungkan kinerja pemasaran di masa mendatang (Kohli, 1990 p.30).

Bertitik tolak dari uraian tersebut, dirasakan bahwa ada pengaruh orientasi pasar sebagai upaya untuk mencapai *superior value* bagi pelanggan terhadap terciptanya *superior performance* selain itu dengan orientasi pasar yang mencakup orientasi pesaing diharapkan akan dapat menciptakan superioritas sumber daya yang intangibel atas apa yang dimiliki pesaing. Apabila kedua hal tersebut diatas dapat dipertahankan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Porter, 1995 p.20)

Berdasarkan uraian diatas, maka Hipotesis yang dapat diuji adalah :

*H 1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.*

### **2.1.3. Kinerja Pemasaran**

Kinerja Pemasaran merupakan dependen variable yang diidentifikasi sebagai konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk/jasa. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Kinerja Pemasaran sebagai ukuran prestasi diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi Menurut Lambin (dalam Ferdinand, 2000 p.6) menempatkan ukuran Kinerja dalam model Marketing System , dalam output sales dan profit : company sales, industri sales dan market share, cost profit model.

Menurut Heneman (1998, p.36) 7 dimensi untuk mengukur Kinerja yaitu (1) Total Sales, (2) Total Sales/Store, (3) New Store Size, (4) Average Store Size, (5) Pre-tax profit growth rate, (6) market share, (7) expense/sales growth ratio.

Sedangkan menurut Ferdinand (2000,p.5) Kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu : penjualan, pertumbuhan penjualan dan market share yang akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

Nilai Penjualan adalah berapa rupiah/unit produk yang terjual dan pertumbuhan penjualan menunjukkan kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu.

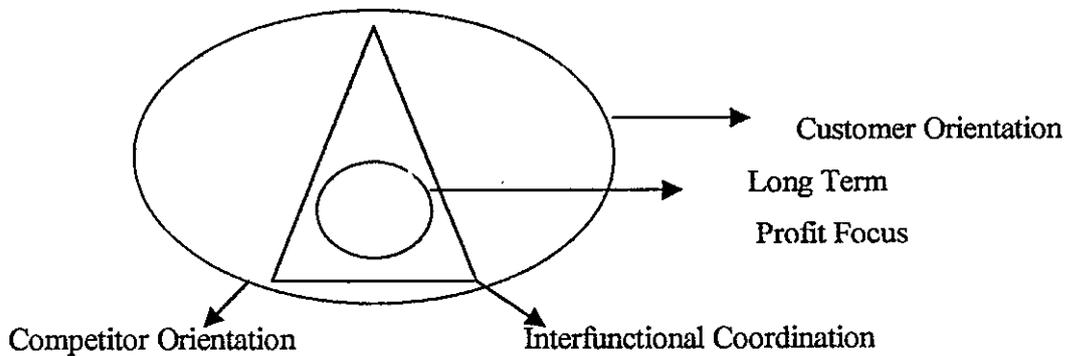
Berdasarkan paparan diatas, dimensi kinerja pemasaran di dalam penelitian ini adalah : volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas.

#### **2.1.4. Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran**

Orientasi pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelolaan bisnis. Dikatakan sebuah filosofi sebab orientasi pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasar norma-norma tertentu (Despande dan Webster, 1998 p.24). Atau dengan kata lain filosofi bisnis lebih memfokuskan pada serangkaian tata nilai dan kepercayaan, sikap dan budaya perusahaan untuk memberikan kontribusi pada tataran operasional berupa serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan bisnis, orientasi pasar juga dipahami sebagai perilaku.

Kohli dan Jaworski (1990 p.13) maupun Narver dan Slater (1990 p.20) membahas orientasi pasar sebagai fenomena organisasi yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kohli dan Jaworski mengembangkan teorinya dengan menempatkan market intelligence sebagai titik awal dari market orientation. Disseminasi intellijen dipandang sebagai proses dan upaya penyebaran informasi pasar pada seluruh komponen organisasi yang diharapkan akan menghasilkan orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi antar fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Ketiga komponen perilaku tersebut mempunyai derajat urgensi yang sama. Konsepsi orientasi pasar digambarkan dalam equilateral triangle Gambar 2.1. berikut ini :

Gambar 2.1. : Market Orientation



Sumber : Narver & Slatter, 1990 p.23

Gambar di atas menunjukkan bahwa kinerja pemasaran (profitabilitas dan fokus jangka panjang) dihasilkan dari ditingkatkan melalui pemusatan perhatian dan ketiga komponen orientasi pasar.

Orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai-nilai yang superior bagi para pelanggan (Narver dan Slatter, 199p, p.23). Dia menyimpulkan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi perilaku bertindak yang sama pada semua bagian organisasi perusahaan agar dapat melayani konsumen secara lebih baik sehingga diharapkan dapat menghasilkan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan.

Orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai terhadap pembeli sasaran, sehingga superior value dapat diberikan secara terus-menerus (Narver & Slater, 1990 p.21). Pemahaman disini mencakup pemahaman pada seluruh rantai nilai pembeli baik saat ini maupun yang akan datang. Pemahaman menyeluruh terhadap rantai nilai pembeli dapat dicapai melalui perolehan informasi tentang pelanggan dan pengetahuan terhadap hambatan politis dan ekonomis yang dihadapi oleh setiap tingkatan dalam saluran distribusi (Narver & Slater, 1990 p.21). Pemahaman menyeluruh seperti ini menjadikan penjual (seller) memahami siapa saja pelanggan potensialnya, baik pada saat ini maupun pada masa

yang akan datang, apa yang diinginkan dan dirasakan mereka pada saat ini dan pada saat mendatang. Menurut Narver & Slater (1994 p.54) kesulitan yang dihadapi perusahaan bilamana memusatkan perhatiannya pada pelanggan yang ada (existing customers), selain kecenderungan bersifat reaktif dan berfokus jangka pendek juga mencerminkan kecenderungan para manajer untuk memandang dunia menurut kaca mata pelanggan semata.

Orientasi Pesaing diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial (Narver & Slater, 1990 p.22). Orientasi Pesaing mempunyai keterkaitan kuat dengan orientasi pelanggan dalam pengumpulan informasi dan analisis menyeluruh terhadap kapabilitas teknologi pesaing sebagai usaha untuk mengukur kemampuan para pesaing dalam memuaskan pembeli sasaran yang sama. Sehingga, pada dasarnya orientasi pesaing memusatkan pada 3 pertanyaan : (1) Siapa saja pesaing kita (2) teknologi apa yang pesaing tawarkan (3) apakah pesaing menawarkan alternatif menarik di mata pelanggan kita?

Komponen ketiga dari Orientasi pasar adalah koordinasi antar fungsi intra perusahaan yang merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinasi dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan dalam rangka menciptakan superior value bagi pembeli sasaran (Narver & Slater, 1990 p.22). Integrasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing dimana koordinasi ini dibangun berdasarkan informasi yang diperoleh melalui pendayagunaan sumber daya yang terkoordinasi, informasi-informasi tersebut disebarkan ke seluruh bagian organisasi bersangkutan. Menurut Narver & Slater (1990 p.22) syarat agar koordinasi antar fungsi dapat berjalan efektif adalah daya tanggap dan sensitivitas dari setiap departemen terhadap kebutuhan departemen-departemen lain dalam satu perusahaan.

Selanjutnya Narver & Slater menjelaskan bahwa ketiga komponen perilaku tersebut secara simultan dan terus-menerus diarahkan untuk mencapai tujuan dari orientasi pasar yaitu menciptakan superior value bagi pelanggan dan superior performance bagi perusahaan. Ketiga komponen perilaku ini dipandang memberikan kontribusi yang sama penting terhadap penciptaan superior value yang berkelanjutan bagi pelanggan. Superior value ini pada gilirannya akan memberikan kemampuan pada perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang.

Dari uraian diatas, perusahaan dikatakan berorientasi pasar jika budaya perusahaan tersebut secara sistematis dan menyeluruh ditujukan untuk memberikan superior value bagi pelanggan secara terus-menerus. Penciptaan dan pengembangan superior value bagi pelanggan dibangun melalui pengumpulan dan koordinasi informasi tentang pelanggan, pesaing dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pasar secara signifikan. Maka orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi yang berorientasi eksternal dimana orientasi pelanggan dan pesaing serta koordinasi antar fungsi intraperusahaan merupakan perwujudan dan ukuran budaya perusahaan yang berorientasi ke pasar. (Narver & Slater, 1994 p.50).

Hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja menjadi sebuah kajian yang mendapat perhatian luas di kalangan peneliti pemasaran. Riset empiris telah dilakukan oleh Narver dan Slater (1990 p.29) menguji hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, mereka melakukan studi dari satu industri tunggal yang menunjukkan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan Return On Asset. Sedangkan Jaworski dan Kohli (1993 p.269) menggunakan 230 perusahaan di Amerika menemukan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja pemasaran. Para peneliti pemasaran tersebut telah menemukan secara signifikan bahwa perusahaan yang berorientasi ke pasar telah dapat meningkatkan kinerja pemasarannya.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, dimensi dari Orientasi pasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah : orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Pentingnya orientasi pasar yang dikembangkan sebagai budaya organisasi sebuah perusahaan akan berpengaruh pada kinerja pemasaran perusahaan. Semakin tinggi orientasi pasar yang dilakukan, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesa kedua yang akan diuji adalah :

*H 2 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

#### **2.1.5. Orientasi Pasar dan Strategi Promosi**

Konsep orientasi pasar mempunyai elemen sentral yaitu fokus pada pelanggan. Secara eksplisit diakui bahwa orientasi pasar bukan hanya tanggung jawab dari unit pemasaran. Semua unit dalam organisasi perusahaan terlibat dalam kegiatan-kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam sebuah perusahaan yang berorientasi ke pasar, strategi diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi berdasarkan konsep orientasi pasar. Sebagai konsekuensinya strategi pemasaran juga harus diperlakukan sama, untuk selanjutnya digabungkan dalam pemahaman secara eksplisit bahwa kerja sama inter fungsional sangatlah penting sejalan dengan kebersamaan organisasional dan manajerial yang mendahuluinya (Tedepalli dan Avila, 1999 p.69).

Pendekatan perilaku dalam menjelaskan orientasi pasar dari sudut pandang Eliot, 1987 (dalam Avlonitis dan Gounaris, 1999 p.1005) menyatakan bahwa konsep orientasi pasar dan filosofinya adalah serangkaian prioritas guna memberikan kepuasan pada pelanggan. Ia menyarankan bahwa untuk merancang strategi promosi yang ditujukan

untuk meningkatkan penjualan dan mencapai kepuasan pelanggan harus dipertimbangkan sebagai bagian dari konsep orientasi pasar.

Promosi sebagai salah satu bagian dari bauran pemasaran (marketing mix) tidak bisa dilepaskan juga dari pemahaman dan pelaksanaan konsep orientasi pasar. Strategi promosi sebagai bagian dari strategi pemasaran secara keseluruhan dalam perusahaan yang berorientasi ke pasar harus juga diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi berdasarkan konsep orientasi pasar.

Berdasarkan uraian di atas, maka Hipotesis yang dapat diuji adalah

*H 3 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi promosi*

#### **2.1.6. Strategi Promosi dan Kinerja Pemasaran**

Strategi Promosi merupakan salah satu program pemasaran yang terkendali dan terpadu dari metode komunikasi yang dirancang perusahaan untuk menawarkan produk-produknya kepada calon konsumen, menyampaikan karakteristik produk yang memuaskan kebutuhan konsumen untuk mendorong penjualan dan memberikan kontribusi pada kinerja pemasaran jangka panjang (Boyd, Walker, Larreche, 1997 p-65). Perusahaan mengembangkan program pemasaran melalui strategi promosi dalam bentuk iklan, penjualan langsung, publisitas, promosi penjualan dengan berbagai atribut promotifnya menjadi salah satu strategi komunikasi barang/jasa yang efektif.

Keberhasilan suatu perusahaan melalui suatu proses, salah satu diantaranya adalah ketangguhan dan peran tenaga penjual, karena tenaga penjual adalah sekelompok armada penjualan yang mendukung aktivitas perusahaan. Pentingnya peran tenaga penjual sebagai ujung tombak perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumen mengharuskan setiap tenaga penjual dibekali ketrampilan yang memadai dan profesional dalam menghadapi para

pelanggan. Demikian untuk memuaskan para pelanggan , tenaga penjual harus selalu kelihatan menarik, murah senyum, ramah, sabar, jujur, bisa dipercaya, cerdas dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Dua hal terpenting mengenai manajemen tenaga penjual yaitu tanggap terhadap kebutuhan evaluasi kinerja pada daerah penjualan dan sebagai proyeksi untuk target di masa datang. Informasi ini sebagai masukan untuk memutuskan mengenai budget, kompensasi, motivasi, alokasi, desain teritori dan evaluasi kinerja pemasaran (Cravens, Woodruff dan Stamper, 1972 p.31).

Berbagai studi mengenai kebijakan promosi sebagai alat komunikasi produk dan kebijakan pemasaran menunjukkan bahwa strategi promosi khususnya program pemasaran yang kreatif dapat membantu perusahaan meningkatkan kesadaran merek, kualitas merek, memori organisasi, memori produk. Salah satu instrumen manajemen pemasaran yang paling populer adalah promosi, khususnya iklan. Manajemen pemasaran dilakukan untuk menjelaskan dan mengukur peranan promosi terhadap variabilitas kinerja pemasaran. Promosi telah sangat luas dipergunakan sebagai instrumen pemasaran karena efektivitasnya dalam menciptakan dan mempertahankan loyalitas merek, maka dapat diklasifikasikan menjadi empat yaitu : periklanan, penjualan langsung, publisitas dan promosi penjualan.

Di dalam studinya, Wild (dalam Ferdinand,2000 p.38) mengenai keputusan kompetitif menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri yang berkompetisi atas dasar iklan, varietas baru dan harga umumnya cenderung melakukan overspending dalam belanja promosinya. Sekalipun demikian banyak studi empiris yang menunjukkan bahwa biaya promosi atau belanja iklan tidaklah cukup mudah dijustifikasi sebagai cerminan dari kebijakan promosi sebab terdapat banyak hal yang lebih penting untuk dimanajementi seperti tayangan iklan, luasnya liputan iklan sampai ke pemirsa atau sampainya pesan iklan ke konsumen akhir.

Sullivan (1990 p.309) dalam menyitir teori Tauber (1981, 1988) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan dengan produk yang berada dalam pasar yang dewasa akan mempertimbangkan perluasan merek sebagai jalan masuk dalam pasar yang lebih menguntungkan dan karena itu perluasan merek menjadi fokus strategi sebab pilihan ini akan menjadi lebih murah daripada mengembangkan merek baru. Menurut Sullivan, efek Spillover akan terjadi bila informasi mengenai sebuah produk mempengaruhi permintaan akan produk lainnya dalam merek yang sama (umbrella branding). Ia juga menggagas bahwa tetap ada kemungkinan bahwa iklan dengan sebuah family branded product dapat menghasilkan kanibalisasi, sebuah situasi dimana sebuah produk menikmati sukses atas korban dari produk lain.

Pentingnya iklan diyakini berpengaruh langsung pada penjualan produk yang diiklankan. Oleh karena itu iklan merupakan variabel penting yang harus dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran secara berkesinambungan. Dukungan ini dapat diwujudkan melalui pemilihan media iklan yang paling cocok dengan produk, tempat dan situasi keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi strategi promosi di dalam penelitian ini adalah : peran tenaga penjualan, program pemasaran yang kreatif dan jumlah tayangan iklan.

Perlunya Promosi ke konsumen seperti : pemberian hadiah, potongan harga, bonus ke konsumen akhir akan mampu meningkatkan pembelian konsumen. Demikian, pentingnya strategi promosi yang mempunyai pengaruh berarti terhadap pencapaian kinerja pemasaran. Semakin intensif dan fokus sebuah strategi promosi, maka semakin besar peluang menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka Hipotesis yang akan diuji adalah :

*H 4 : Strategi promosi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran*

### **2.1.7. Strategi Promosi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Pengembangan Strategi Promosi yang efektif untuk mencapai keunggulan bersaing jangka panjang bergantung pada seberapa baik perusahaan melakukan tahap-tahap awal dalam proses manajemen pemasaran, khususnya yang berhubungan dengan pemahaman perilaku pembeli, segmentasi pasar, analisa persaingan, penetapan pasar sasaran dan penentuan posisi produk (Boyd, 1997 p.65). Perusahaan yang aktif dalam melakukan strategi promosi produk jasanya melalui iklan dan jaringan (seperti penjualan langsung, jasa komunitas, kegiatan sosial, keanggotaan asosiasi dll) berpeluang besar dalam mencapai keunggulan bersaing lebih daripada perusahaan yang tidak melakukan strategi promosi (Sharmistha, 2000 p.127).

Berdasarkan uraian di atas maka Hipotesis yang dapat diuji adalah :

*H5 : Strategi promosi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.*

### **2.1.8. Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang meningkat dari tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing sejenis serta memiliki market share yang luas dibanding tahun sebelumnya.

Kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan satu instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan yang sifatnya jangka panjang. Semakin tinggi kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 2002 p-156).

Berdasarkan uraian di atas, maka Hipotesis yang akan diuji adalah :

*H 6 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan*

### **2.1.9. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berhubungan dengan orientasi pasar, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan telah banyak dilakukan dan menunjukkan variabel yang berbeda antara penelitian yang satu dengan penelitian lainnya. Berikut penelitian terdahulu yang pernah dilakukan.

1. *Jin K.Han, Namwoon Kim & Rajendra K.Srivastava (1998)*

Penelitian ini berjudul "*Market Orientation and Organizational Performance is Innovation a Missing Link?*". Sampel penelitian yang digunakan berasal dari 134 manajer bank dari Negara Bagian Barat AS berasal dari random sampel 225 bank dari Asosiasi Bank di Negara Bagian Barat AS. Variabel independen yang digunakan yaitu : Orientasi Pasar terdiri dari : Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Koordinasi Antar Fungsi, dengan inovasi sebagai variabel intervening dan lingkungan sebagai variabel moderator. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja bisnis yang diukur dari pertumbuhan penjualan dan profitabilitas. Teknik Analisis yang digunakan adalah A Three Stage Least Square Regression Analysis.

Masalah dalam penelitian adalah meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja organisasional dengan inovasi sebagai variabel intervening serta kondisi lingkungan sebagai variabel moderator. Hasil penelitian adalah : (1) Terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan keinovativan organisasi didukung dengan faktor lingkungan, (2) orientasi pesaing memfasilitasi inovasi teknis namun tidak berdampak langsung pada inovasi administratif, (3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara

koordinasi antar fungsi dengan keinovativan perusahaan, (4) Terdapat hubungan positif dan langsung antara inovasi teknis dan administratif dengan kinerja bisnis.

2. *Bernard J Jaworski, Ajay K Kohli (1993)*

Penelitiannya berjudul *Market Orientation : "Antecedents and Consequences"*. Sampel penelitian pertama yang digunakan diambil dari anggota perusahaan Marketing Science Institute (MSI) di AS dan 1000 perusahaan top dalam Penjualan di Dun and Bradstreet Million Dollar Dictionary, kemudian diseleksi secara random terpilih 500, 13 salah alamat menjadi 487, dari jumlah tersebut akhirnya hanya 230 yang memberikan tanggapan. Variabel independen yang digunakan adalah : (1) Top Manajemen, dengan dimensinya : Emphasis dan Risk Aversion, (2) Interdepartemental Dynamics, dengan dimensinya : Conflict dan Connectedness, (3) Organizational Systems, dengan dimensinya : Formalization, Centralization, Departementalization dan Reward System. Sedangkan Market Orientation sebagai variabel intervening. Kinerja bisnis dan Pengelolaan Karyawan sebagai dependen variabel terdiri dari : Organizational commitment dan esprit de corps. Environment yang terdiri dari Market turbulence, Competitive Intensity dan Technological Turbulence sebagai variabel moderator. Teknik analisis yang digunakan adalah Regression equation Analysis.

Masalah di dalam penelitian ini adalah mengapa beberapa perusahaan lebih berorientasi ke pasar dibanding yang lain, apa pengaruh dari orientasi pasar terhadap pekerja dan kinerja bisnis, serta apakah suksesnya orientasi pasar pada kinerja bisnis dipengaruhi oleh lingkungan. Hasil penelitiannya : dalam anteseden orientasi pasar : penekanan manajer terhadap orientasi pasar, penyebaran orientasi pasar ke seluruh perusahaan, pelaksanaan intelejensi pasar, penyebaran intelejensi pasar di seluruh

perusahaan, responsifitas perusahaan. Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis, dengan variabel moderating adalah pergerakan faktor eksternal (pasar, teknologi dan persaingan) tidak mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis.

3. *Ajay K Kohli dan Bernard J Jaworski (1990)*

Penelitiannya berjudul "*Market Orientation : The Construct, Research Proposition and Managerial Implication*" Sampel penelitiannya adalah 62 manajer di 4 kota besar di AS. Variabel independen yang digunakan: senior management factor, interdepartemental dynamics dan organizational system, dan variabel dependen adalah customer responses, kinerja bisnis dan employee responses, dengan market orientation sebagai variabel intervening dan supply side dan demand side sebagai variabel moderator. Teknik analisis yang digunakan adalah Ordinary Least Square Regression Analysis.

Masalah dalam penelitian ini adalah usaha untuk mengembangkan kerangka kerja untuk memahami implementasi konsep marketing. Penelitian ini menghasilkan konstruk mengenai orientasi pasar, 19 proposisi mengenai orientasi pasar dan implikasi-implikasi orientasi Pasar

4. *Ferdinand Augusty, 2002*

Penelitiannya di "*Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*" Bab *Orientasi Pasar, Strategi dan Kinerja Pemasaran*. Variabel Independen adalah Orientasi Pasar (terdiri dari : informasi kosumen, informasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi) dan Strategi Promosi terdiri dari : jumlah tayangan iklan, dan Kinerja Pemasaran (terdiri dari volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan) dan Keunggulan bersaing berkelanjutan (terdiri dari : durabilitas, imitabilitas dan kemudahan

menyamai) sebagai variabel dependen. Hasil Penelitian: (1) Semakin tinggi derajat orientasi pasar yang dikembangkan, semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai, (2) Semakin intensif dan fokus sebuah strategi promosi, semakin besar peluang menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi, (3) Semakin tinggi kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

7. *Wahyono, 2002*

Penelitiannya berjudul "*Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran*" Sampel yang digunakan adalah 102 perusahaan mebel tergolong sedang dan besar di Kabupaten Jepara dengan teknik Stratified Random Sampling. Variabel independen adalah : Derajat Orientasi Pasar (terdiri dari : Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Koordinasi Antar Fungsi), Kultur Inovasi, Inovasi Teknis dan Inovasi Administratif dengan variabel dependen adalah kinerja pemasaran (terdiri dari: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI). Metode Analisis dengan komputasi AMOS untuk model SEM.

Hasil penelitiannya : menyebutkan bahwa derajat orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administratif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran

9. *George J Avlountis and Spiros P Gounaris , 1999*

Penelitiannya berjudul "*Marketing Orientation and its determinants: an empirical analysis*" Sampel yang digunakan adalah 444 perusahaan di Yunani data dikumpulkan lewat pos dengan teknik Cross Section sampel dan mengumpulkan info langsung dari Direktur Pemasaran. Variabel independen adalah : Intelijen untuk persaingan,

adaptasi kepasar, analisa pasar, perlunya promosi, dukungan penjualan, pembagian segmen pasar, penetapan strategi, penetapan konsep, disain dan pengelolaan produksi, keputusan pada kualitas dan jumlah, membangun hubungan dengan pelanggan, kebutuhan kepuasan konsumen, membangun posisi dan image produk, budaya perusahaan dengan variabel dependen adalah orientasi pasar, orientasi produk, orientasi penjualan dan orientasi produksi. Metode Analisis dengan ANOVA

Hasil penelitiannya : menyebutkan bahwa variabel-variabel diatas berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar, orientasi produk, orientasi penjualan dan orientasi produksi.

Tabel 2.1.  
Hasil Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diuji	Metode Analisis	Hasil penelitian
Han, Namwoon Kim Ajendra K. Srivastava (2008)	<i>Market Orientation and Organization Performance is Innovation a Missing Link</i>	<i>Variabel Independen :</i> Orientasi Pasar <i>Dimensi :</i> Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, Koordinasi antar fungsi <i>Variabel intervening :</i> inovasi <i>Variabel moderator :</i> lingkungan <i>Variabel Dependen :</i> Kinerja Bisnis	A Three Stage Least Square Regression Analysis	(1) Terdapat hubungan pos. antara orientasi pasar dengan keinovativan organisasi didukung faktor lingkungan. (2) Orientasi pesaing memfasilitasi inovasi teknis namun tidak berdampak langsung pd inovasi administratif. (3) Terdapat hubungan pos & signifikan antara koordinasi antar fungsi dengan keinovativan perusahaan. (4) Terdapat hub.pos. dan langsung antara inovasi teknis dan administrasi dg kinerja
David J Jaworski, Ajay Ghoshal (1993)	<i>Market Orientation Antecedents and Consequences</i>	<i>Variabel Independen</i> (1) Top Management <i>Dimensi :</i> Emphasis, Risk Aversion (2) Interdepartmental Dynamics <i>Dimensi :</i> Conflict, Connectedness (3) Organizational Systems <i>Dimensi :</i> Formalization, Centralization, Departmentalization & Reward System <i>Variabel Intervening</i> Market Orientation <i>Dimensi :</i> Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing, Koordinasi antar fungsi <i>Variabel Dependen :</i> (1) Employees <i>Dimensi :</i> Organizational, commitment & Esprit de corps (2) Kinerja Bisnis <i>Variabel moderator</i> Environment <i>Dimensi :</i> Market turbulence, Competitive intensity, technological turbulence	Regression Analysis	Anteseden Orientasi pasar : Penekanan manajer terhadap orientasi pasar, penyebaran orientasi pasar ke seluruh perusahaan, pelaksanaan intelektualisasi pasar, penyebaran intelektualisasi pasar di seluruh perusahaan Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Variabel moderating berupa pergerakan faktor eksternal (pasar, teknologi & persaingan) tidak mempengaruhi hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis.

dilanjutkan ke halaman 29

Tabel 2.1. (Lanjutan)  
Hasil Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang diuji	Metode Analisis	Hasil penelitian
Ajay K Kohli dan Bernard J Jaworski (1990)	"Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication"	<i>Variabel Independen :</i> Senior management factor, inter-departmental dynamics and organization system <i>Variabel Dependen :</i> Customer response, kinerja bisnis, employee response <i>Variabel Intervening</i> Market Orientation <i>Variabel moderator :</i> Supply side, demand side	Ordinary Least Square Regression Analysis	Konstruk orientasi pasar 19 proposisi mengenai orientasi pasar dan implikasi <sup>2</sup> orientasi pasar dan implikasi <sup>2</sup> orientasi
Ferdinand Augusty (2002)	Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen Bab Orientasi Pasar, Strategi & Kinerja Pasar	<i>Variabel Independen :</i> (1) Orientasi Pasar <i>Dimensi :</i> Informasi Pelanggan, Informasi Pesaing, Koordinasi Lintas fungsi <i>Variabel independen</i> (2) Strategi Promosi <i>Dimensi :</i> jumlah tayangan iklan <i>Variabel dependen</i> (1) Kinerja Pemasaran <i>Dimensi :</i> Volume Penjualan, Pertumbuhan Penjualan & Pertumb.pelanggan (2) Keunggulan Bersaing Berkelanjutan <i>Dimensi :</i> Durabilitas, imitabilitas, kemudahan menyamai	AMOS (SEM)	Semakin tinggi derajat orientasi semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai Semakin intensif dan fokus sebuah strategi promosi, semakin besar peluang menghasilkan kinerja pemasaran. Semakin tinggi kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.
Wahyono (2002)	Orientasi Pasar dan Inovasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran	<i>Variabel Independen :</i> (1) Derajat Orientasi Pasar <i>Dimensi :</i> Informasi Pelanggan, Informasi Pesaing, Koordinasi Lintas fungsi (2) Kultur Inovasi (3) Inovasi Teknis (4) Inovasi Administratif <i>Variabel dependen</i> Kinerja Pemasaran <i>Dimensi :</i> Pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, ROI	AMOS (SEM)	Derajat orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administratif mempunyai pengaruh positif dan signifikan thd kinerja pemasaran.
George J Avlointis and Spiros P.Gounaris	Marketing Orientation and its determinants: an empirical analysis	<i>Variabel Independen :</i> inteliijen utk persaingan, adaptasi ke pasar, analisa pasar, perlunya promosi, dukungan penjualan, pembagian segmen pasar, penetapan strategi, penetapan konsep, disain & pengelolaan produksi, keputusan pada kualitas dan jumlah, membangun hubungan dengan pelanggan, menjaga hubungan dgn pelanggan, kebutuhan kepuasan konsumen, membangun posisi dan image produk, budaya perusahaan <i>Variabel dependen</i> Orientasi pasar, orientasi produk, orientasi penjualan, orientasi produksi.	ANOVA	Variabel <sup>2</sup> independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar, orientasi produk, orientasi penjualan dan orientasi produksi.

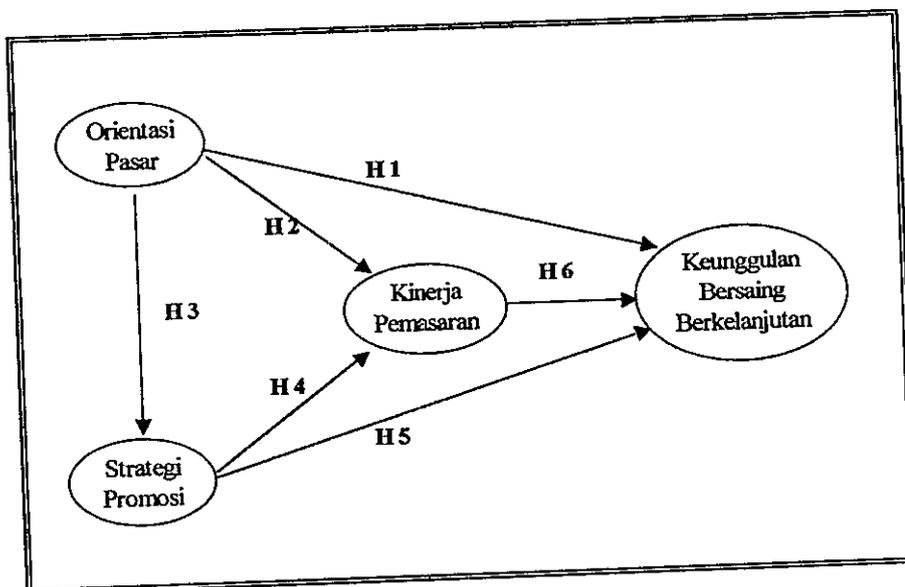
## 2.2. Pengembangan Model

Di dalam pengembangan model terdiri dari kerangka pemikiran teoritis, dan dimensi-dimensi variabel.

### 2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian terdahulu dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat pada gambar 2.1. Kinerja Pemasaran dalam penelitian ini dipengaruhi oleh dua latent variable yang terdiri dari Orientasi Pasar dan Strategi Promosi. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dipengaruhi oleh tiga latent variable yang terdiri dari Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran dan Strategi Promosi. Sedangkan Strategi Promosi dipengaruhi oleh Orientasi pasar. Melihat variable-variabel penelitian yang disampaikan di depan, maka model penelitian yang dikembangkan menjadi sebagai berikut :

**Kerangka Pemikiran Teoritis**  
**Gambar 2.2**



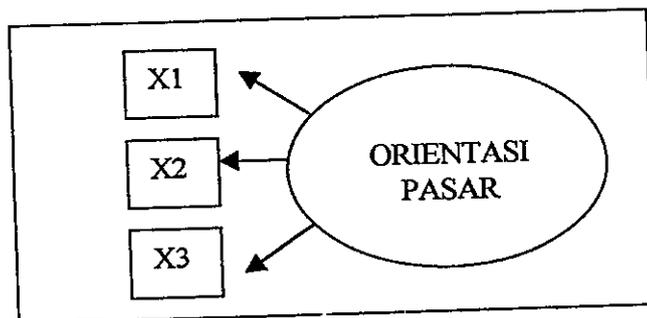
Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

### 2.2.2. Dimensi-dimensi Variabel

Di dalam Kerangka pikir teoritis, sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.2, nampak bahwa orientasi pasar, kinerja pemasaran, strategi promosi dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai variabel laten yang dibentuk melalui indikator atau dimensi. Penempatan variabel-variabel tersebut sebagai variabel laten disesuaikan dengan kondisi yang diperoleh melalui teori-teori dan bukti empiris yang cukup.

Variabel orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi yaitu :

Gambar 2.3  
Model Variabel Orientasi Pasar



Sumber : Jin K Han & Srivastava (1998 p.32)

Keterangan :

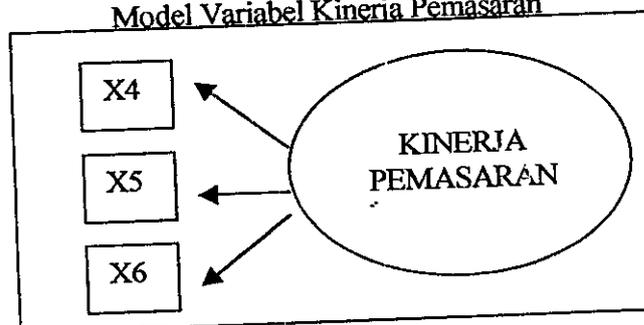
X1 = Orientasi Pelanggan

X2 = Orientasi Pesaing

X3 = Koordinasi antar fungsi

Variabel Kinerja Pemasaran terdiri dari tiga dimensi yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.4  
Model Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber : Heneman (1998 p.36) dan Lambin (dalam Ferdinand, 2002 p.158)

Keterangan :

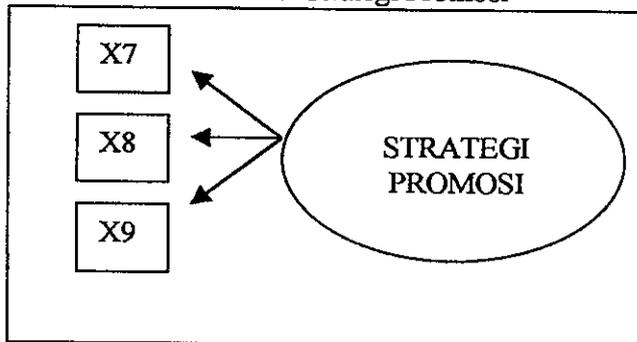
X4 = Volume Penjualan

X5 = Pangsa Pasar

X6 = Profitabilitas

Variabel Strategi Promosi terdiri dari tiga dimensi yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.5  
Model Variabel Strategi Promosi



Sumber : Amabile dkk, 1996 p.1159, Boyd, Walker dan Larreche, 1997 p.65, dan Ferdinand 2002 p.90

Keterangan :

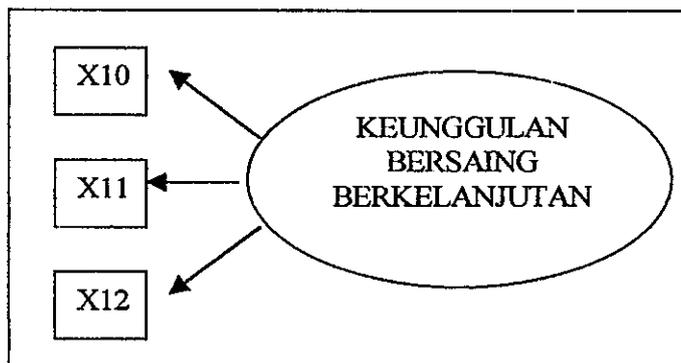
X7 = Peran Tenaga Penjualan

X8 = Program Pemasaran yang kreatif

X9 = Jumlah tayangan iklan

Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan terdiri dari tiga dimensi yaitu :

Gambar 2.6  
Model Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber : Hall (1994) dan Ferdinand (2002 p.155)

Keterangan :

X10 = Durabilitas

X11 = Imitabilitas

X12 = Kemudahan menyamai

### **2.3 . Posisi Penelitian**

Fokus penelitian ini yaitu untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah : orientasi pasar dan strategi promosi. Selain itu juga menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Faktor-faktor tersebut adalah : orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi ,dan yang terakhir menguji pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi. Sedangkan untuk obyek penelitiannya adalah manajer dan pembantu manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI .

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah mengenai diujinya pengaruh variabel orientasi pasar dan strategi promosi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dan pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi. Selain itu pada variabel strategi promosi terdapat dua tambahan dimensi yaitu peran tenaga penjualan dan program pemasaran yang kreatif (Amabile dkk, 1996 p-1159)

### **2.4. Definisi Operasional Variabel**

Berikut ini ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seperti terlihat dalam Tabel 2.2 di bawah ini :

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Nama Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
ORIENTASI PASAR (Kohli & Jaworski, 1990 p.13 ; Narver & Slater 1990 p.20 dan Jin K.Han Srivastava 1998 p.32))	Adalah sebuah fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Orientasi Pasar dibentuk oleh tiga indikator yaitu : orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 3 item
KINERJA PEMASARAN (Lambin, dalam Ferdinand 2000 p.6)	Adalah ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Kinerja Pemasaran dibentuk oleh tiga dimensi yaitu jumlah penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 3 item
STRATEGI PROMOSI (Boyd, Walker, Larreche, 1997 p.65 ; Ferdinand 2002 p.90 dan Amabile dkk 1996 p.1159)	Adalah salah satu bidang strategi pemasaran yang ditujukan terutama untuk meningkatkan penjualan, porsi pasar dan menunjang pertumbuhan berkelanjutan dengan melalui Periklanan, Penjualan perorangan, Publisitas dan Promosi Penjualan. Strategi Promosi dibangun oleh tiga dimensi yaitu : peran tenaga penjual, program pemasaran yang kreatif dan jumlah tayangan iklan.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 3 item
KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (Hall 1994 dalam Ferdinand 2000 p.154)	Adalah sustainabilitas dari atribut-atribut kunci sebuah produk/jasa dan durabilitas dari superioritas sumber daya intangible yang dimiliki pesaing. Keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh tiga dimensi yaitu : durabilitas, imitabilitas dan kemudahan menyamai aset-aset strategik.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 3 item

*Sumber : dikembangkan untuk tesis ini*

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana untuk memilih sumber-sumber dan jenis informasi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Berdasarkan orientasi desain penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian *basic* (Miller dalam Ferdinand, 2000 p.14). Sifat dasar penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang meliputi temuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam berbagai kondisi. Pedomannya adalah, memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Kecepatan teknik *basic* meliputi (1) formulasi teori, (2) pengujian hipotesis, (3) sampel, (4) teknik pengumpulan data, (5) statistik data.

Sedangkan sesuai tipe desain penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian kausal (Zikmund dalam Ferdinand, 2000 p.24). Langkah-langkah dalam penelitian kausal adalah (1) mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, (2) mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, (3) menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan dan (4) mengukur variasi antar penyebab yang diduga dan akibat yang diduga, tujuannya adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Maka, berdasarkan model yang telah dikembangkan ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat

membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang yang berkaitan dengan model tersebut.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian dilaksanakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat serta untuk memecahkan masalah.

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan sekunder, yaitu :

#### **3.2.1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner (Husein Umar, 2000, p. 130). Data primer ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada Para Manajer dan Pembantu Manajer Kartu Kredit Bank BNI di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu. Dengan demikian yang dimaksud dengan data primer disini adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang berupa jawaban terhadap pertanyaan atau pernyataan yang ada dalam kuesioner.

#### **3.2.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain, data sekunder ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut (Husein Umar, 2000, p.130). Data ini bisa berasal dari studi kepustakaan, data Intern di Bank BNI, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, artikel, majalah, Koran, maupun data dokumen yang sekiranya dapat diperlukan untuk penyusunan

penelitian ini. Walaupun penelitian ini menggunakan dua jenis data, akan tetapi jenis data yang paling dominan dipergunakan adalah jenis data primer.

### **3.2.3. Sumber Data**

Sumber data untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh Para Manajer dan Pembantu Manajer Kartu Kredit Bank BNI di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu.

## **3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **3.3.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal satu persamaan karakteristik (Sugiyono,1999 p.72)

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Manajer dan Pembantu Manajer Kartu Kredit Bank BNI Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI yang berjumlah 231 orang.

### **3.3.2. Teknik Pengambilan sampel**

Sampel merupakan bagian tertentu dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran,1992, p.226). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah tertentu Para Manajer dan Pembantu Manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu bank BNI dari populasi yang telah disebutkan di atas.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, dengan metode *Proportionate Random Sampling*, teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan dipilih secara proporsional. Pengambilan sampel secara random dilakukan dengan undian. Dipilih teknik ini karena, dalam populasi Para Manajer dan Pembantu Manajer Divisi PBK Bank BNI berjumlah 231 dibawah kendali 8 Kelompok dan 2 Pengelola maka penentuan untuk menjadi sampel dilakukan secara proporsional. Adapun komposisi sampel penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1  
Penentuan Sampel di Unit PBK

Level	Jumlah	Sampel
Manager	36	17
Asisten Manager Supervisor	17	8
Asisten Manager di luar Supervisor	162	77
RO (Manager)	8	4
Staff RO (Asisten Manager)	8	4
Jumlah	231	110

Sumber : Data Intern PBK BNI

Catatan : Seluruh reponden berada di Jakarta, kecuali RO (Representative Office) dan Staff tersebar di 8 tempat yaitu : Medan, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Palembang, Makasar, Mamado

Sebanyak 110 daftar pertanyaan dikirimkan kepada responden, dengan pendistribusian secara langsung dan lewat pos. Jumlah sampel yang digunakan 110 orang, menurut Rao 1997 rumus yang digunakan adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

dimana :

N = jumlah populasi

n = jumlah sampel diambil

moe = (  $\alpha$  ) margin of error maximum yang masih dapat ditoleransi sebesar  $\pm 10\%$

Berdasarkan data yang diperoleh , bahwa jumlah populasi yaitu Para Manajer dan Pembantu Manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI berjumlah 231 orang, . Di dalam Ilmu Sosial toleransi kesalahan yang diperkenankan adalah maksimum 10% ,sehingga bila toleransi kesalahan 5% diperoleh sampel 146 dan bila toleransi kesalahan 10% sampelnya 70 , contoh perhitungan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{231}{1 + 231 (0,10)^2}$$

$$n = 69,79 \longrightarrow n = 70$$

Sementara itu sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu Structural Equation Modelling (SEM) menurut Hair (1995,p.637) jumlah sampel yang representatif adalah jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh. Dengan demikian perhitungan jumlah sampel antara 60 sampai 120 dengan nilai tengah sampel sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Sampel tengah} &= \text{Jumlah indikator} \times 8 \\ &= 12 \times 8 = 96 \end{aligned}$$

Karena jumlah sampel yang disyaratkan untuk penghitungan SEM menurut Hair (1995 p.637) minimal 100 sampai dengan 200 maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 110 responden yang tersebar di seluruh Indonesia.

Penelitian sampel tersebut mengacu pada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh :

1. Masri Singarimbun (1989)

Menyatakan, bahwa suatu penelitian tidak perlu meneliti semua individu dalam populasi karena disamping memakan biaya yang sangat besar, juga membutuhkan waktu lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi diharapkan hasil yang diperoleh akan menggambarkan sifat populasi tsb.

2. C. William Emory (1996)

Menyatakan, bahwa penentuan sampel tidak harus selalu mengikuti seluruh populasi karena tidak ekonomis juga akan membutuhkan waktu yang lebih lama.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penulisan ini menggunakan metode *Deskriptif* sehingga dapat diperoleh data dan kebutuhan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya untuk kemudian dibahas dan dianalisa. Dalam menggunakan metode pengumpulan data, maka asumsi yang dipegang peneliti adalah bahwa subyek penelitian adalah orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

#### 3.4.1. Wawancara

Pengumpulan data yang diperoleh dengan mengajukan tanya jawab pada responden.

#### 3.4.2. Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing-masing responden terpilih. Melalui kuesioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya. Sedangkan kelemahan dari metode pengumpulan data ini, karena obyek penelitian adalah para manajer

dan pembantu manajer yang tersebar di 8 tempat di Indonesia, maka pengembalian kuesioner ini relatif lebih lama dari target waktu semula. Data dalam penelitian ini didapat langsung dari pengisian kuesioner oleh manajer dan pembantu manajer yang terpilih sebagai sampel. Pemilihan manajer dan pembantu manajer sebagai responden dengan pertimbangan, mereka adalah orang-orang yang paling mengerti dalam proses pengambilan keputusan stratejik serta mengerti keadaan perusahaan secara keseluruhan.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menunjukkan sebuah nilai yang didapat dari penilaian responden. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian pokok yaitu bagian pertama berisi pertanyaan untuk memperoleh data mengenai identitas responden. Sedangkan bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data mengenai orientasi pasar, kinerja pemasaran, strategi promosi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian dua dibuat dengan menggunakan *Semantic Defferential Scale* dengan pengukuran 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Gambar 3.1  
Tanggapan Responden

SKALA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju			

Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian ini

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari yang diharapkan / lebih baik dari yang diharapkan :

SKALA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lebih buruk dari yg diharapkan						Lebih baik dari yg diaharapkan			

Peneliti menggunakan Numerical Scale 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Sugiyono,2002,p.91) :

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat interval
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori “netral” tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari tidak tahu atau ragu-ragu

### **3.4.3. Studi Pustaka**

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain seperti dari data intern Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI Kantor Besar maupun Kanwil 05 Jawa Tengah yang dapat dijadikan masukan untuk mendukung penelitian.

### **3.5. Teknik Analisa Data**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap suatu fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Di dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

#### **1) Analisa data Kualitatif**

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan

menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas.

## 2) Analisa data Kuantitatif

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil.

Di dalam penelitian ini untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Model (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS 4.0 (*Analysis of Moment Structure*) dalam model pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000 p.6).

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimesi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. SEM adalah teknik multivariat (variasi ganda) dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (regresi berganda) yang menguji hubungan-hubungan ketergantungan dan analisis faktor dengan variabel ganda untuk estimasi serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan atau serempak. (hair et al,1995 p. )

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu :

- a) Analisa faktor konfirmasi (*Confirmatory Factor Analysis*) yang digunakan untuk mengkonfirmasikan factor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variable.

b) *Regression Weight* di dalam SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi saling mempengaruhi dalam hubungan kausalitas..

Menurut Hair, Anderson, Tatham & Blacek (1995 p. ), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan Structural Equation Model (SEM), yaitu :

### **1. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Langkah pertama dalam mengembangkan model SEM adalah pengembangan model yang memiliki justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan hanya untuk menghasilkan sebuah model tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu, suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model. Pengembangan model SEM memerlukan telaah pustaka dan pengalaman empirik yang mampu memberikan justifikasi teoritis atas model yang dibangun. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui hubungan atau interaksi antara orientasi pasar, kinerja pemasaran, strategi promosi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini juga ingin menguji bagaimana pengaruh orientasi pasar dan strategi promosi terhadap kinerja pemasaran serta bagaimana pengaruh orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, dan yang terakhir pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi.

Konstruk dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis diatas diuraikan dalam tabel 3.2 di bawah ini :

**Tabel 3.2**  
**Konstruk dan Dimensi Penelitian**

<b>Konstruk</b>	<b>Dimensi Konstruk</b>
<b>Orientasi Pasar</b>	- Orientasi Pelanggan - Orientasi Pesaing - Koordinasi antar Fungsi
<b>Kinerja Pemasaran</b>	- Volume Penjualan - Pangsa Pasar - Profitabilitas
<b>Strategi Promosi</b>	- Peran Tenaga Penjualan - Program Pemasaran yang kreatif - Jumlah tayangan iklan
<b>Keunggulan Bersaing Berkelanjutan</b>	- Durabilitas - Imitabilitas - Kemudahan menyamai

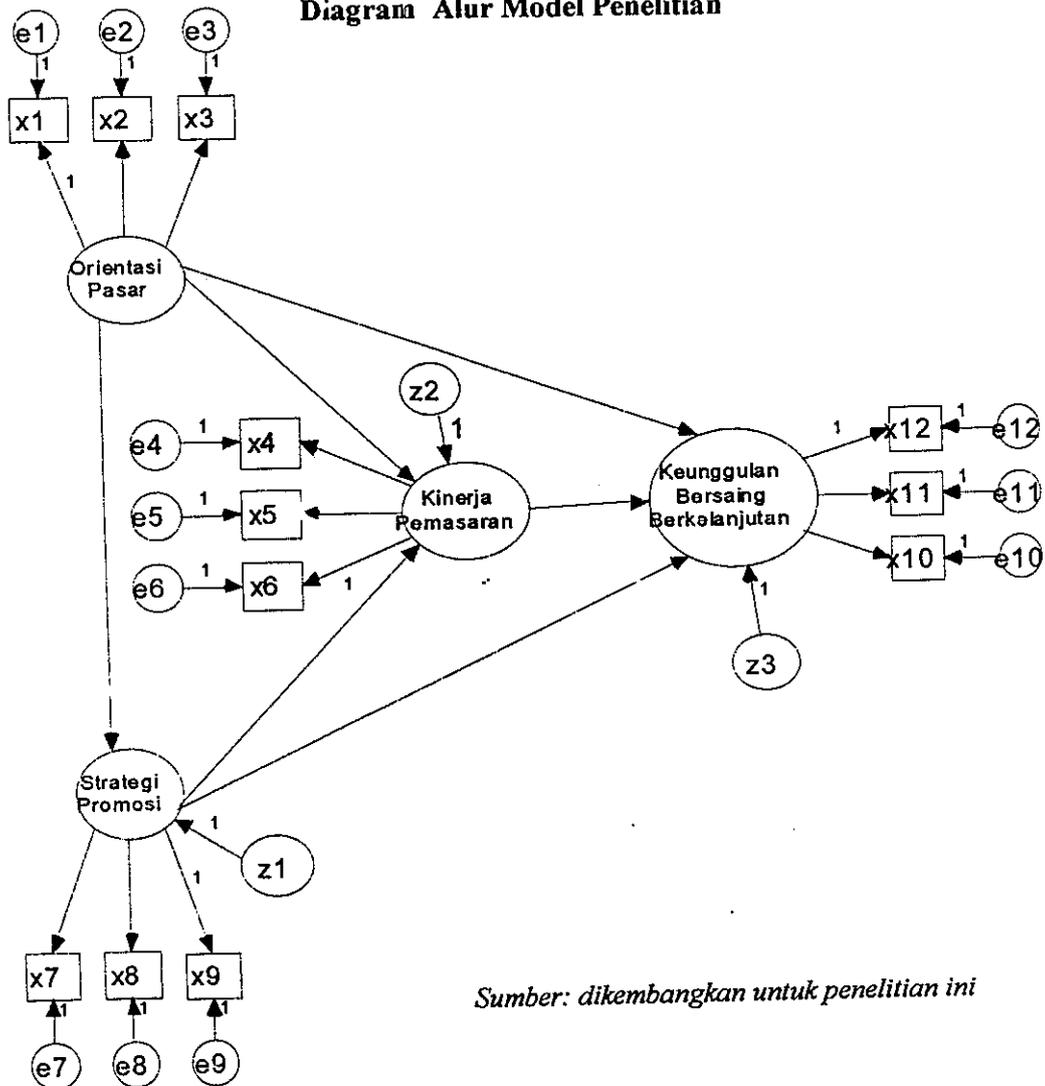
*Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini*

## 2. Membentuk Sebuah Diagram Alur dari Hubungan Kausal

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lain. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan dalam 2 kelompok , yaitu :

- *Konstruk eksogen*, yang dikenal juga sebagai *source variables*, atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
- *Konstruk endogen*, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu / beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu / beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Untuk lebih jelasnya, diagram alur disajikan pada gambar 3.2 berikut ini

**Gambar 3.2**  
**Diagram Alur Model Penelitian**



*Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini*

### 3. Mengubah diagram alur ke dalam persamaan struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran.

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel, dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran di dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.3 sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep Eksogen (model pengukuran)</b>			
X 1	=	$\lambda$ 1	Orientasi Pelanggan + $\epsilon$ 1
X 2	=	$\lambda$ 2	Orientasi Pesaing + $\epsilon$ 2
X 3	=	$\lambda$ 3	Koordinasi antar fungsi + $\epsilon$ 3
X 7	=	$\lambda$ 7	Peran Tenaga Penjualan + $\epsilon$ 7
X 8	=	$\lambda$ 8	Program Pemasaran yang kreatif + $\epsilon$ 8
X 9	=	$\lambda$ 9	Jumlah Tayangan Iklan + $\epsilon$ 9
<b>Konsep Endogen (model pengukuran)</b>			
X 4	=	$\lambda$ 4	Volume Penjualan + $\epsilon$ 4
X 5	=	$\lambda$ 5	Pangsa Pasar + $\epsilon$ 5
X 6	=	$\lambda$ 6	Profitabilitas + $\epsilon$ 6
X 10	=	$\lambda$ 10	Durabilitas + $\epsilon$ 10
X 11	=	$\lambda$ 11	Imitabilitas + $\epsilon$ 11
X 12	=	$\lambda$ 12	Kemudahan menyamai + $\epsilon$ 12

*Sumber : Hasil penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2002 p.45)*

#### 4. Memilih Jenis Matriks Input & Estimasi Model yang Diusulkan

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks kovarian atau varians, serta lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat bila dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi. Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi

pengukuran ini adalah program AMOS 4.0 dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*.

## 5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Menurut Ferdinand (2002 p.50) dinyatakan bahwa munculnya masalah identifikasi dapat diantisipasi dalam penggunaan AMOS melalui :

- a) Standar Error yang sangat besar untuk satu atau lebih koefisien
- b) Munculnya korelasi yang sangat tinggi ( $>0,9$ ) diantara koefisien estimasi
- c) Munculnya angka-angka aneh seperti adanya varians error yang negatif
- d) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan.

Masalah di dalam indikasi pada prinsipnya adalah pada problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

## 6. Mengevaluasi Kriteria Goodness Of Fit

### 6.1. Uji Kesesuaian

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai Kriteria Goodness Of Fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan kesesuaian dan *cut off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

#### a) *Chi Square ( $\chi^2$ )*

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio chi – square statistic( $\chi^2$ ).

Nilai  $\chi^2$  yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan

cut off value sebesar  $\rho > 0,05$  atau  $\rho > 0,1\tilde{0}$  (Hulland et al dalam Ferdinand, 2000 p.55 )

b) *Significance Probability*

Nilai Probability yang dapat diterima adalah  $\rho > 0,05$

c) *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)*

Adalah indeks yang dapat digunakan untuk menkompensasi chi square statistik dalam sampel-sampel yang besar. Nilai RMSEA mengalikan goodness of fit yang diharapkan bila model di estimasi dalam populasi. Nilai yang diterima berkisar antara 0,04 sampai 0,08

d). *GFI (Goodnes Of Fit Index)*

Merupakan ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "better fit". GFI merupakan indeks kesesuaian yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI mempunyai rentang nilai antara 0-1 , semakin mendekati nilai 1 semakin baik model tersebut.

e). *CFI (Comparative Fit Index)*

Rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan  $CFI > 0,95$

f) *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*

Merupakan penyesuaian dari rasio derajat kebebasan untuk model bebas atau null model. Nilai yang dapat diterima nilai yang  $> 0,9$ .

g) *TLI (Tucker Lewis Index)*

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  dan bila nilai mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

h). *CMN / DF*

Adalah statistik chi square,  $\chi^2$  dibagi dengan DF nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif.

Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2 atau 3 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dengan data (Ferdinand, 2002 p.58).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini :

Index pengujian kelayakan model seperti dalam tabel 3.4 berikut ini:

**Tabel 3.4**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off Value</b>
c2 - Chi Square	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2002 p.61

## 6.2. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji Reliabilitas (Reliability) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada

subyek yang sama. Uji Reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair et al (1995,p.642)

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\text{E Std loading})^2}{(\text{E Std Loading})^2 + E \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standar Loading diperoleh dari Standarized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $E \epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error didapat dari 1-reliabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$

## 7. Menginterpretasikan Model

Tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model, khususnya untuk model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil. Hair (1995 p.654) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bank BNI merupakan nama sebutan dari PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang berdiri pada tanggal 5 Juli 1946 dengan nama semula Poesat Bank Indonesia berdasar Keputusan Pemerintah No.2 tahun 1946. Sebagai Direktur Utama yang pertama adalah RM.Margono Djohadikoesoemo. Bank BNI merupakan Bank Perjuangan karena pada masa perjuangan Bank BNI telah membantu pemerintah dalam mengumpulkan dana bagi perjuangan. Pada tanggal 15 September 1950, Pemerintah mengizinkan Bank BNI menjadi bank devisa untuk mendukung ekspor nasional.

Nama PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dari periode ke periode mengalami perubahan , sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Perubahan Nama Resmi PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

No	Nama Resmi	Dasar Hukum
1	Bank Negara Indonesia	Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No.2 Tahun 1946
2	Bank Negara Indonesia	UU Darurat No.2 Tahun 1955
3	Bank Negara Indonesia Unit III	Penetapan Presiden No.17 Tahun 1965
4	Bank Negara Indonesia 1946	UU No.17 Tahun 1968
5	PT.Bank Negara Indonesia (Persero)	UU No.19 Tahun 1992, 29 April 1992
6	PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	PP No.23 Tahun 1996, 25 Nov. 1996

*Sumber : PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk*

Nama terakhir yang dipakai sekarang adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sesuai dengan PP No.23 tahun 1996 tanggal 25 Nopember 1996. Sedangkan untuk melakukan studi atau riset pasar tentang identitas, Bank BNI bekerja sama dengan perusahaan konsultan Polygon. Identitas tersebut meliputi lambang, nama sebutan, bentuk huruf dan warna. Gaya penulisan lambang berupa Bank BNI 1946, dirasakan kurang komunikatif dan sukar dibaca. Moto yang digunakan adalah Terpercaya, Kokoh dan Bersahabat dengan identitas baru yaitu Bahtera Berlayar Bank Negara Indonesia berdasarkan Swadharma Bhakti Nagara yang bersikap Terpercaya, Kokoh dan Bersahabat (Reliable, Solid and Frenedly) bagi masyarakat.

Pada tanggal 25 Nopember 1996 Bank BNI menjadi bank pemerintah pertama yang melakukan IPO (Initial Public Offering) dengan menjual 25% total portofolionya kepada publik lewat Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya.

Bank BNI telah melakukan Go International, dengan telah dimilikinya jaringan kantor cabang di pusat-pusat keuangan dunia meliputi Tokyo, London, Singapura, Hongkong, New York, serta didukung oleh ± 800 bank koresponden internasional. Aktivitas perbankan internasional Bank BNI yang dilakukan oleh cabang-cabang di luar negeri meliputi kegiatan ekspor dan impor dengan memberikan pembiayaan kepada perusahaan yang melakukan kegiatan perdagangan dengan Indonesia.

Disamping itu Bank BNI juga melakukan kegiatan transaksi pasar uang, jual beli valuta asing dan jasa perbankan lainnya, termasuk membantu transaksi pengiriman uang para Tenaga Kerja Indonesia (TKI) di luar negeri khususnya Arab Saudi, Malaysia, Singapura dan Hongkong.

Di dalam sejarah pendirian dan perjalanannya, aktivitas Bank BNI semula difokuskan pada pengembangan sektor industri nasional. Sejalan dengan perkembangan ekonomi dan industri, aktivitas corporate banking sebagai aktivitas bisnis utama Bank BNI saat ini.

Menurut Laporan Tahunan periode 30 Juni 2003, Asset Bank BNI telah mencapai Rp.123,87 triliun dengan Laba bersih yang dibukukan sebesar Rp.1,56 triliun. Namun meskipun Bank BNI telah menjadi perusahaan publik dan tercatat di Bursa Efek, namun komposisi sahamnya masih dikuasai oleh pemerintah, sedangkan saham yang dikuasai masyarakat hanya 0,88% terdiri dari : karyawan dan direksi 0,05% dan masyarakat 0,83%. Jumlah karyawannya mencapai 14.945 karyawan dengan jaringan operasional meliputi : 12 kantor wilayah, 193 kantor cabang, 23 kantor cabang utama, 389 kantor cabang pembantu, 167 kantor layanan, 69 kantor kas, 16 kios plus, 5 cabang luar negeri, 12 cabang syariah, 22 jaringan phone plus, dengan 1.931 ATM dan 1.644 ATM Links.

Di dalam perkembangannya dengan tingkat persaingan antar bank yang semakin ketat terutama dengan semakin agresifnya bank-bank asing dalam mengembangkan sayapnya maupun bank-bank lokal yang menawarkan produk dan fitur perbankan yang lebih kompetitif, maka manajemen Bank BNI melakukan redefinisi (fine tuning) strategi bisnis. Tujuannya adalah agar pangsa pasar yang sudah dikelola dengan baik dapat dikembangkan dan pengelolaan bisnis menjadi lebih fokus dan terarah. Dengan demikian positioning Bank BNI dalam persaingan tetap menduduki posisi yang terdepan. Fine Tuning strategi bisnis terdiri dari semua area Strategic Business Unit (SBU) antara lain : Bisnis Retail Consumer dan Small Business, Bisnis Menengah, Bisnis Kartu Kredit, Bisnis Korporasi dan Jasa Keuangan, Bisnis Internasional, bisnis Unit Syariah, Bisnis Perusahaan Anak.

Dari segi fitur produk , Bank BNI mempunyai beberapa produk unggulan, salah satunya Tabungan Plus (Taplus) Utama yaitu otomatis menjadi anggota Phone Plus,

maksimum penarikan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) lebih besar , suku bunga lebih menarik, otomatis mendapatkan asuransi dan kartu kredit. Produk-produk lain Bank BNI antara lain Deposito, THI (Tabungan Haji Indonesia), SIMPONI (Simpanan Pensiun Bank BNI), Sertipus, Cek Multi Guna, Safe Deposit Box, Kredit (Kredit Usaha Kecil/ KUK Plus, Kredit Multi Guna/KMG, Kredit Pemilikan Rumah/KPR, Kredit Modal Kerja KUK/Non KUK, Kredit Investasi/KI dll), Kiriman Uang, Garansi Bank, Kartu Kredit dsb.

Diantara produk BNI yang saat ini menghasilkan keuntungan yang baik adalah Kartu Kredit, karena produk ini walaupun relatif baru berumur enam tahun (berdiri Oktober 1997) dengan menerbitkan BNI Master Card dan disusul dengan BNI Visa Card pada Januari 1999 akan tetapi mempunyai kinerja yang menjanjikan. Moto yang digunakan adalah “*Kartu Kredit BNI – Memberi Makna Pada Setiap Transaksi*”

Menurut Laporan Tahunan Bank BNI periode Juni 2003, aktivitas bisnis kartu kredit Bank BNI telah menempati posisi ke 2 dari 6 pemain besar se Indonesia, dengan jumlah pemegang kartu sebanyak kurang lebih 650.000 anggota atau naik sebesar 11% dari tahun 2002. Kenaikan jumlah pemegang kartu kredit Bank BNI tersebut juga diimbangi oleh kenaikan nilai transaksinya yang telah mencapai kurang lebih Rp.675 miliar atau naik sebesar 15% dibanding bulan Desember tahun 2002. Dari sisi kualitas asset, bisnis kartu kredit Bank BNI juga menunjukkan kinerja yang cukup baik meskipun tidak dapat terhindar dari dampak krisis ekonomi yang belum berakhir, hal ini tercermin oleh delinquency rate per Juni 2003 mencapai 5% dari total outstanding.

Pelayanan bisnis kartu kredit Bank BNI dikelola dengan sistem modern, menggunakan service standard yang ketat sebagai skala pengukur kualitas layanan kepada pemegang kartu seperti : ketepatan dalam menjawab pertanyaan, keramahan, kecepatan

pelayanan, penyelesaian masalah, pemrosesan kartu dan lain-lain. Jenis layanan yang kini telah digunakan oleh BNI Card Centre antara lain melalui :

- a. Layanan Telepon 24 jam : TelePlus BNI
- b. Layanan Walk-In Centre
- c. Layanan Korespondensi
- d. Layanan Otorisasi
- e. Layanan Via SMS : M-TelePlus
- f. Layanan Merchandising
- g. Info e-mail
- h. VVIP Services
- i. Layanan Cabang

Sedangkan Fitur-fitur kartu kredit yang menjadi unggulan Bank BNI, antara lain :

- a. Dana Plus
- b. ICC Plus
- c. Tele Travel
- d. Pembayaran Tagihan / Smatbill
- e. Isi Ulang Pulsa Ponsel
- f. Kartu Tambahan
- g. Tanggal Jatuh Tempo
- h. Real-Time On Line
- i. Newsletter AKSEN
- j. Executive Airport Longue
- k. Backup asuransi pswt terbang

Keterangan mengenai jenis layanan, fitur unggulan dan penghargaan yang pernah diterima oleh BNI Card Centre dapat dilihat pada lampiran.

Dalam Struktur organisasi Bank BNI, salah satunya adalah Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu (PBK) yang mengelola bisnis kartu kredit BNI. Divisi PBK ini memiliki 8 (delapan) kelompok dan 2 (dua) pengelolaan yaitu :

1. Kelompok Pengelolaan Jaringan Merchant
2. Kelompok Pemasaran dan Pengembangan Kartu Debet
3. Kelompok Pemasaran dan Layanan Nasabah
4. Kelompok Penunjang Sistem Operasional
5. Kelompok Operasional

6. Kelompok Kebijakan dan Pengendalian Perkreditan
7. Kelompok Pengendalian Keuangan
8. Kelompok Pengelolaan SDM, Hukum dan Umum
9. Kelompok Kordinasi Representative Office (RO)
10. Pengelolaan Quality Assurance

Representative Office (RO) adalah kantor perwakilan operasional yang mengelola bisnis kartu kredit BNI dan menerima aplikasi kartu kredit sampai penagihan kredit bermasalah. RO adalah kepanjangan tangan dari Divisi PBK yang tujuannya adalah memberikan pelayanan serta mendekati konsumen kartu kredit sampai ke daerah, agar bisa merebut pangsa pasar dalam rangka persaingan bisnis kartu kredit yang semakin ketat, dengan misi kartu kredit utama bagi konsumen. Representative Office dipimpin oleh koordinator dengan unit-unit : Field Collector, Walk in Customer Service, Verification , Dunning dan Umum. Petugas Field Collector bertanggungjawab atas tagihan kredit bermasalah dengan cara menemui langsung nasabah yang bermasalah tersebut. Petugas Walk in Customer Service bertanggungjawab atas pelayanan nasabah di garis depan. Petugas Verification bertanggung jawab atas verifikasi aplikasi yang masuk. Petugas Dunning bertanggungjawab atas tagihan kredit bermasalah dengan cara menelpon masing-masing nasabah yang bermasalah. Nasabah yang dikelola nasabah Dunning ini tingkat permasalahannya lebih ringan daripada nasabah yang dikelola oleh petugas field collector. Sedangkan petugas bagian umum bertanggung jawab atas perlengkapan atau peralatan yang dibutuhkan oleh unit-unit yang lain.. Pada saat ini ada 8 Representative Office terdiri dari Medan, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Palembang, Maksar dan Menado

Disisi lain strategi jangka panjang yang dilakukan Bank BNI adalah memperbaiki komposisi dana murah secara lebih baik. Hal ini dilakukan dengan berbagai strategi antara

lain melalui perbaikan fitur produk serta memperbaiki strategi pemasaran dana. Salah satu strategi pemasaran dana yang dilakukan adalah meningkatkan jumlah hadiah dalam program undian berhadiah Taplus "Pesona 25 Miliar" Secara umum beberapa strategi yang dijalankan Bank BNI antara lain :

- Melanjutkan Strategi Sustainable Value Creation lewat Program Pengembangan bisnis
- Menerapkan Quantum Leap Strategy yang berdasar pada potensi penguasaan pangsa pasar pada setiap unit bisnis tanpa melupakan prinsip risk management.
- Mengarahkan keseimbangan portofolio pinjaman.
- Mengurangi ketergantungan terhadap obligasi rekapitalisasi dengan mengoptimalkan pemanfaatannya.

Demikian, Bank BNI dalam menghadapi paruh kedua tahun 2003 tetap konsisten dengan upaya untuk menjadi bank yang menyediakan layanan jasa perbankan yang lengkap dan terpadu kepada seluruh segmen masyarakat dalam upaya mencapai visi menjadi universal bank yang kokoh dan terkemuka.

#### **4.2. Analisis Data-data Deskriptif**

Data Deskriptif adalah data yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden. Data ini perlu diperhatikan, karena digunakan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil dari penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat melihat profil dari penelitian dan hubungan yang ada diantara variabel yang digunakan dalam penelitian. Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden, yaitu manajer dan pembantu manajer Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI. Data

deskriptif obyek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari obyek penelitian yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan. Manajer dan pembantu manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI yang dijadikan obyek penelitian berjumlah 110 responden dan dipilih berdasarkan kriteria atau syarat tertentu seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

Data diperoleh melalui metode wawancara dari pembagian langsung kuesioner kepada responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dikategorikan seperti dalam tabel 4.2 dan 4.3 berikut ini :

Tabel 4.2  
Data Deskriptif Responden  
Kategori Jawaban Responden berdasar Indikator

Skor	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Rendah Skor 1-5	3	3	6	9	9	7
Tinggi Skor 6-10	107	107	104	101	101	103
Jumlah	110	110	110	110	110	110

Skor	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Rendah Skor 1-5	8	11	10	13	12	5
Tinggi Skor 6-10	102	99	100	97	98	105
Jumlah	110	110	110	110	110	110

Sumber : Hasil Data yang diolah

Keterangan :

- X1 : Orientasi Pelanggan
- X2 : Orientasi Pesaing
- X3 : Koordinasi Antar Fungsi
- X4 : Volume Penjualan

- X5 : Pangsa Pasar
- X6 : Profitabilitas
- X7 : Peran Tenaga Penjualan
- X8 : Program Pemasaran yang kreatif
- X9 : Jumlah Tayangan Iklan
- X10 : Durabilitas
- X11 : Imitabilitas
- X12 : Kemudahan menyamai

Tabel 4.3  
Data Deskriptif Responden  
Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Variabel

Skor	CP	%	KP	%	SP	%	KBB	%
Rendah Skor 1-5	12	3,64%	25	7,58%	29	8,79%	30	9,09%
Tinggi Skor 6-10	318	96,36%	305	92,42%	301	91,21%	300	90,91%
Jumlah	330	100,00%	330	100,00%	330	100,00%	330	100,00%

Sumber : Hasil data yang diolah

Keterangan :

- OP : Orientasi Pasar
- KP : Kinerja Pemasaran
- SP : Strategi Promosi
- KBB : Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Berdasarkan tabel 4.2 dan tabel 4.3 terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori *tinggi* atau dengan kata lain para manajer dan pembantu manajer di Divisi pengelolaan Bisnis Kartu sudah menyadari pentingnya faktor-faktor orientasi pasar, strategi promosi dalam mencapai kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **4.3. Proses Pengujian dan Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari :

##### **1. Pengembangan Model berdasarkan teori**

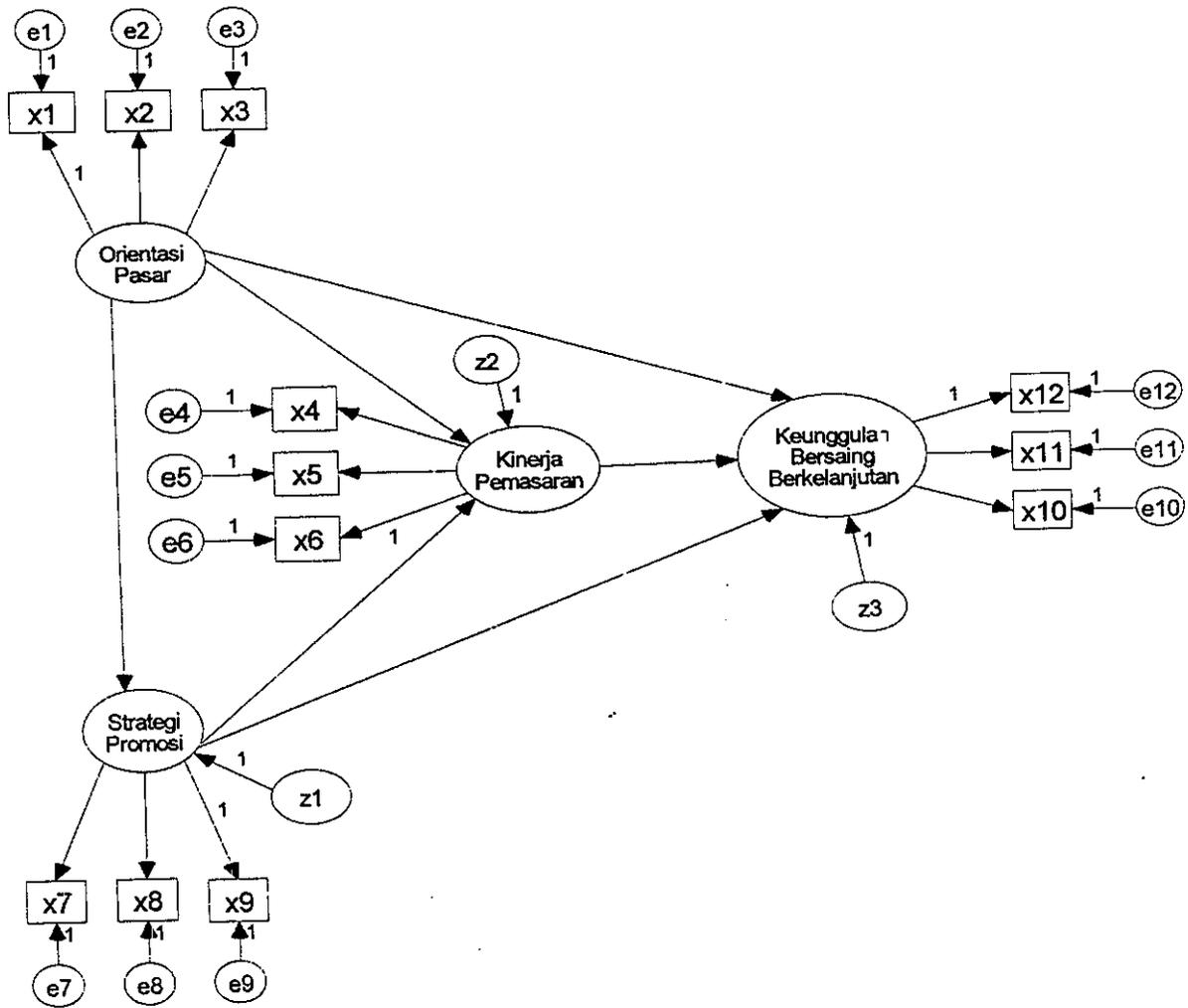
Model teoritis dalam penelitian ini telah ditampilkan dalam Bab II bagian kerangka pemikiran teoritis. Model penelitian ini terdiri dari 12 indikator yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausalitas antara orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan serta hubungan antara orientasi pasar dan strategi promosi terhadap kinerja pemasaran dan orientasi pasar dengan strategi promosi.

##### **2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Dalam alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan disajikan pada gambar 4.2 berikut ini

Gambar 4.2  
Diagram Alur

### STRUCTURAL EQUATIONAL MODEL



Sumber : Dikembangkan untuk tesis

### 3. Konversi Diagram Alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat memulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yang terdiri dari :

#### a. Persamaan-persamaan Struktural (Structural Equations)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan Struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Konstruk Endogen} = \text{Konstruk eksogen} + \text{Konstruk endogen} + \text{error}$$

#### b. Persamaan model pengukuran (Measurement Model) yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk.

Persamaan Struktural dan Model Pengukuran disajikan pada metode penelitian (bab III).

### 7. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model adalah MLE (Maximum Likelihood Estimation).

### 8. Menilai masalah identifikasi persamaan

Problem identifikasi model adalah problem ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala model identifikasi antara lain:

- a. Standard Error pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar
- b. Timbulnya angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif
- c. Timbulnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ( $> 0,90$ )

## 9. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para ahli SEM seperti yang telah diuraikan pada bab III. Adapun kriteria atau nilai kritis *goodness of fit index* suatu model penelitian adalah seperti pada tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off Value</b>
$\chi^2$ - Chi Square	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2002 p.61

## 10. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

### 4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (CFA = Confirmatory Factor Analysis) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-konstruk eksogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair et al (1995 p.645) yaitu :

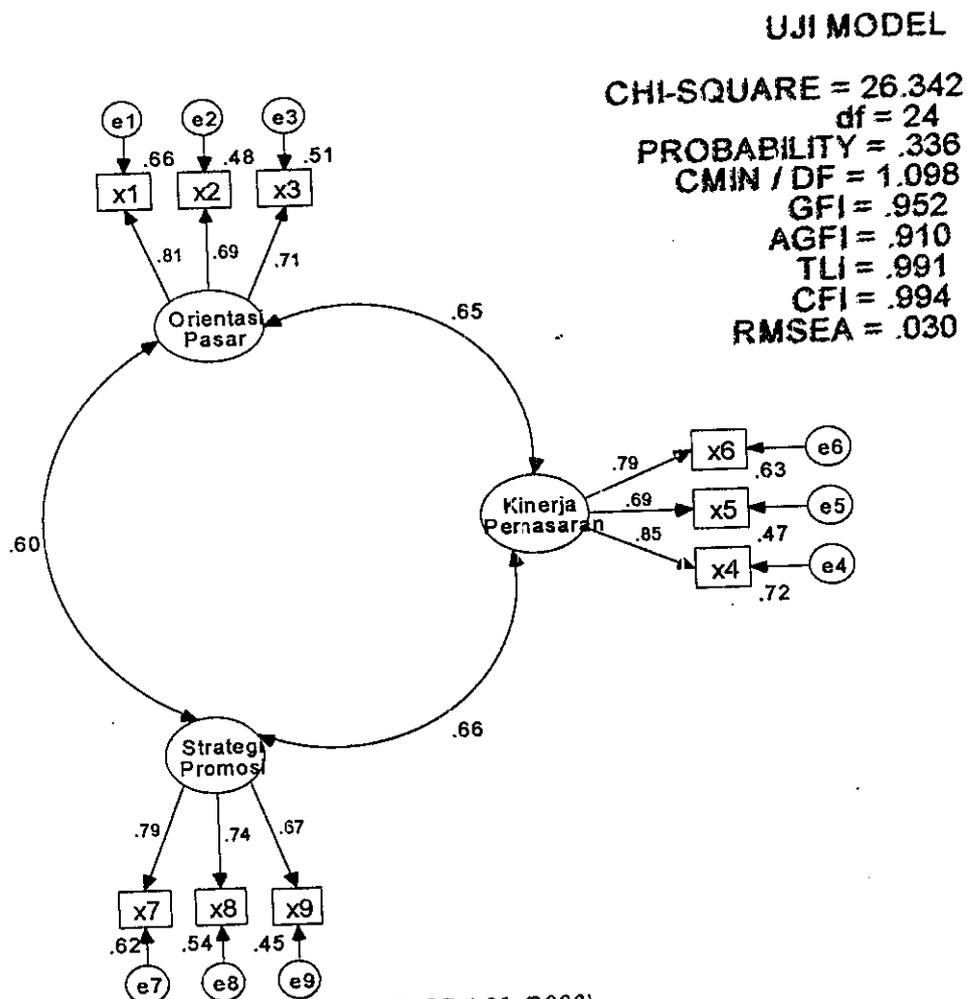
- a. Analisis overall model fit
- b. Analisis factor loading dan signifikansi factor loadings

c. Analisis reliabilitas dan validitas

4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruksi eksogen dalam penelitian ini dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen**  
**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**  
**( MODEL - OP - SP - KP )**



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Langkah pertama di dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit index*). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah : Chi Square fit statistic,  $\chi^2/df$  ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA dan CFI dengan ambang batas (*recommended value*) merujuk pada Ferdinand (2002 p.61) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assesment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil perhitungan evaluasi model fit disajikan pada tabel 4.5

**Tabel 4.5**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Model Pengukuran Konstruk Eksogen**

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
$\chi^2$ - Chi Square	36,415	26,342	Good Fit
Significance probability	$\geq 0,05$	0,336	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,030	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,952	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,910	Good Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,098	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,991	Good Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,994	Good Fit

*Chisquare tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df 24$*

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*faktor loading analysis*). Hasil analisis terhadap

besaran *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh factor loading mempunyai nilai lebih dari 0,40.

Sedangkan Critical Ratio (CR) untuk setiap faktor loading menunjukkan bahwa seluruhnya berada diatas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%) sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini.

Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 4.6**  
**Factor Loadings Analysis**  
**Konstruk-Konstruk Eksogen**

	Variabel Eksogen	Factor Loadings		CR	Probabilitas
		Standardized	Un Standardized		
X 1 ←	Orientasi Pasar	0.813	1.000		0.000
X 2 ←	Orientasi Pasar	0.693	0.848	6,651	0.000
X 3 ←	Orientasi Pasar	0.713	0.908	6,808	0.000
X 4 ←	Kinerja Pemasaran	0.848	1.057	8,412	0.000
X 5 ←	Kinerja Pemasaran	0.687	0.869	7,043	0.000
X 6 ←	Kinerja Pemasaran	0.793	1.000		0.000
X 7 ←	Strategi Promosi	0.788	1.176	6,349	0.000
X 8 ←	Strategi Promosi	0.738	1.049	6,154	0.000
X 9 ←	Strategi Promosi	0.674	1.000		0.000

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Keterangan: a = pada AMOS, factor loading dinyatakan sebagai Standardized Regression Weight dan ambang batas yang disarankan adalah lebih dari 0.40  
CR tidak ada nilainya, karena sebagai pembanding untuk menjelaskan bahwa salah satu dimensi harus dipakai di dalam pengukuran.  
Probabilitas 0,000 adalah hasil pembulatan, artinya bila semakin kecil probabilita maka penelitian ini signifikan dan dapat diterima.

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas data. Seperti yang telah dijelaskan pada bab III bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauh mana indikator-indikator yang ada dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al*, 1995 p.642). Hasil perhitungan composite reliability dan variance extracted dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir)

**Tabel 4.7**  
**Hasil Composite Reliability dan Variance Extraced**  
**Konstruk-Konstruk Eksogen**

Konstruk Ekstrogen	Composite Reliability	Variance Extraced
Orientasi Pasar (3) *	0.78	0.55
Kinerja Pemasaran (3)	0.82	0.61
Strategi Promosi (3)	0.78	0.54

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2003

Keterangan : \* = jumlah indikator

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk eksogen menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

#### 4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

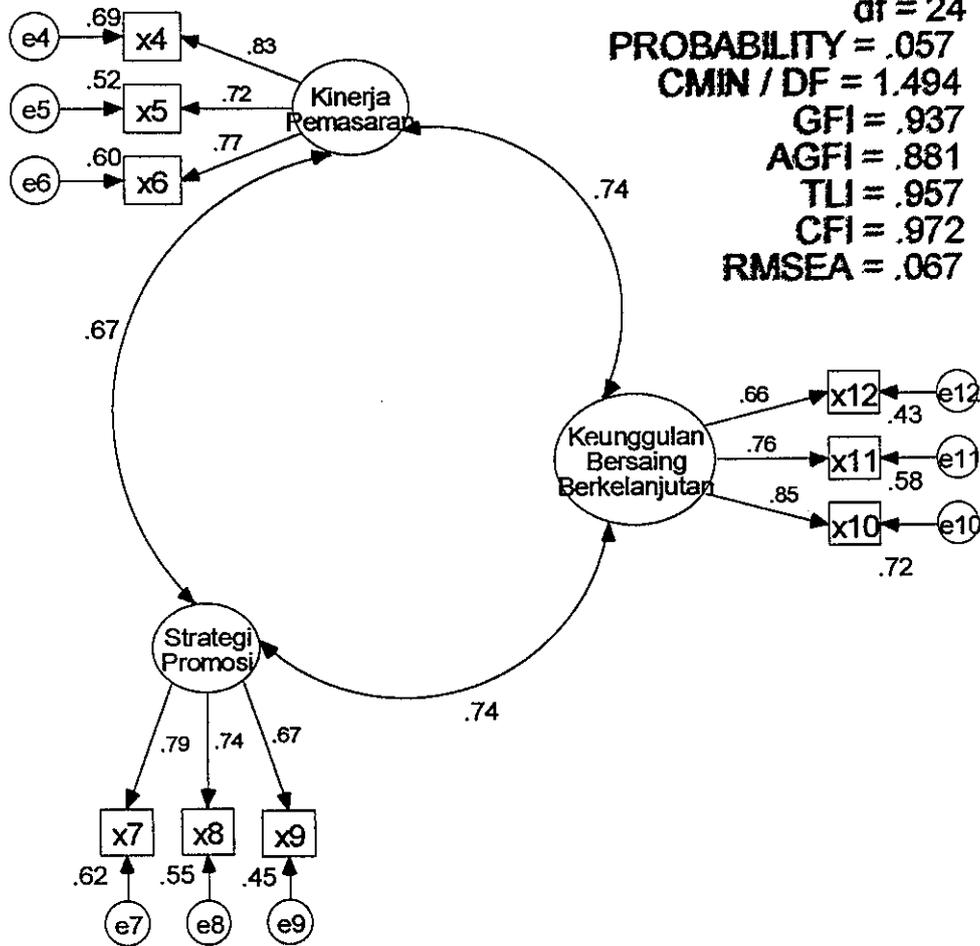
Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada gambar berikut ini :

Gambar 4.4  
 Analisis Faktor Konfirmatori  
 Konstruk Endogen

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS  
 CONSTRUCT ENDOGEN  
 (MODEL KP - MSP - KBB)**

**UJI MODEL**

CHI-SQUARE = 35.849  
 df = 24  
 PROBABILITY = .057  
 CMIN / DF = 1.494  
 GFI = .937  
 AGFI = .881  
 TLI = .957  
 CFI = .972  
 RMSEA = .067



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk endogen, langkah pertama adalah *overall model fit* dengan melihat *goodness of fit indices* hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian ini *goodness of fit indices* yang digunakan adalah Chi square fit statistic,  $\chi^2/df$  ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA dan CFI.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assesment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi overall model fit dan keputusan yang diambil dapat dilihat pada tabel di bawah ini .

**Tabel 4.8**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Model Pengukuran Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
$\chi^2$ - Chi Square	36,415	35,849	Good Fit
Significance probability	$\geq 0,05$	0.057	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0.067	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0.937	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0.881	Marginal Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,494	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0.957	Good Fit
CFI	$\geq 0,95$	0.972	Good Fit

*Chisquare tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 24$*

Setelah model dinyatakan fit dengan data, langkah kedua adalah melakukan *factor loadings analysis*. Hasil analisis terhadap nilai *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh factor loading lebih besar dari 0,40. Critical value (CR) untuk setiap *factor loading* berada diatas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga

kesimpulannya, *observed variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk endogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Factor Loadings Analysis**  
**Konstruk-Konstruk Endogen**

	Variabel Endogen	Factor Loadings		CR	Probabilitas
		Standardized	Un Standardized		
X 4 ←←	Kinerja Pemasaran	0.832	1.063	8,164	0.000
X 5 ←←	Kinerja Pemasaran	0.724	0.939	7,281	0.000
X 6 ←←	Kinerja Pemasaran	0.774	1.000		0.000
X 7 ←←	Strategi Promosi	0.789	1.179	6,494	0.000
X 8 ←←	Strategi Promosi	0.738	1.051	6,256	0.000
X 9 ←←	Strategi Promosi	0.673	1.000		0.000
X 10 ←←	Keungg.Bersaing Berkljtan	0.846	1.472	6,936	0.000
X 11 ←←	Keungg.Bersaing Berkljtan	0.763	1.271	6,549	0.000
X 12 ←←	Keungg.Bersaing Berkljtan	0.658	1.000		0.000

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Reliabilitas pada SEM dapat diukur melalui *composite reliability* dan *variance extraced* dengan rumus yang dikemukakan oleh Hair et al (1995 p.642) tersebut dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (terlampir)

**Tabel 4.10**  
**Hasil Composite Reliability dan Variance Extraced**  
**Konstruk-Konstruk Endogen**

Konstruk Endogen	Composite Reliability	Variance Extraced
Kinerja Pemasaran (3)	0.82	0.61
Strategi Promosi (3)	0.78	0.54
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (3)	0.80	0.58

Sumber : Data Penelitian yang diolah (2003)

Keterangan : Jumlah indikator

Hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk endogen mencerminkan kemampuan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

#### **4.3.2. Structural Equation Modelling (SEM)**

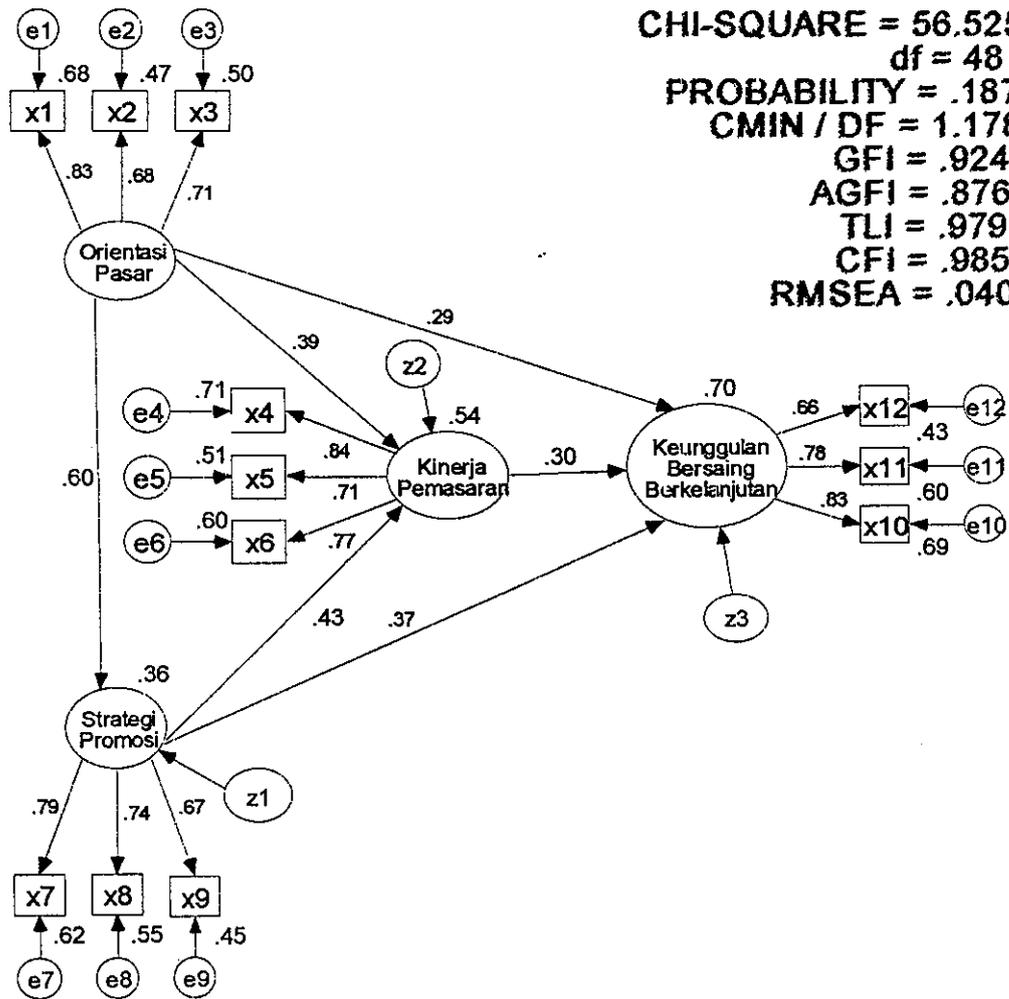
Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang telah terbukti *fit* dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil estimasi full model SEM dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 4.5

### STRUCTURAL EQUATIONAL MODEL

#### UJI MODEL

CHI-SQUARE = 56.525  
df = 48  
PROBABILITY = .187  
CMIN / DF = 1.178  
GFI = .924  
AGFI = .876  
TLI = .979  
CFI = .985  
RMSEA = .040



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2003)

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 untuk *full* model SEM sebagaimana terlihat dalam gambar di atas maka, berikut ini evaluasi dan interpretasi terhadap *goodness of fit indices* untuk mengevaluasi overall model fit, sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Evaluasi Overall Model**  
**Full Model SEM**

Goodness-of-fit	Cut Off	Hasil	Keputusan
$\chi^2$ - Chi Square	65,171	56,525	Good Fit
Significance	$\geq 0,05$	0.187	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0.04	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0.924	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0.876	Marginal Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,178	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0.979	Good Fit
CFI	$\geq 0,95$	0.985	Good Fit

Chisquare tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 48$

Berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* pada tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam permodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Apabila asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*) dalam SEM.

#### 4.3.3. Evaluasi atas Asumsi-asumsi dari Aplikasi SEM

Di dalam SEM sebagaimana analisis multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang sebagai fleksibel (intepretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data harus normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada *multikolinearitas* maupun *singularitas*, dan tidak ada *outliers*. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut dipaparkan dibawah ini.

##### 4.3.3.1. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus terpenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Apabila teknik estimasi yang digunakan *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus terpenuhi (Hair *et al*, 1995, p.643). Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (CR) untuk kurtosis sebesar lebih kecil sama dengan  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut terlihat bahwa tidak ada nilai CR untuk *kurtosis* yang lebih besar dari ambang batas  $\pm 2,58$  (*lampiran SEM-assesment of normality*), sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi normal, pada *tingkat univariate dan multivariate*.

Tabel 4.1.2  
Uji Normalitas Data

Dimensi	Min	Max	Skew	CR	Kurtosis	CR
X 4	5.000	10.000	-0.032	-0.137	-0.76	-1.628
X 5	5.000	10.000	-0.06	-0.256	-0.906	-1.94
X 6	5.000	10.000	-0.061	-0.261	-0.754	-1.614
X 10	5.000	10.000	-0.249	-1.067	-0.858	-1.836
X 11	5.000	10.000	-0.122	-0.522	-0.74	-1.584
X 1	5.000	10.000	0.014	0.061	-0.859	-1.84
X 7	5.000	10.000	0.112	0.479	-0.664	-1.422
X 8	5.000	9.000	-0.15	-0.643	-1.009	-2.16
X 9	5.000	10.000	0.127	0.5544	-0.884	-1.892
X 3	5.000	10.000	-0.057	-0.246	-0.477	-1.021
X 2	4.000	10.000	0.094	0.403	-0.257	0.55
X 1	5.000	10.000	0.087	0.371	-0.636	-1.362
Multivariate					6.569	1.879

Sumber : Data Primer yang diolah, 2003

#### 4.3.3.2. Pengujian Outliers

Outliers adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Ferdinand, 2002 p.97). Pada dasarnya outliers dapat terjadi dalam 4 kondisi yaitu karena :

1. Kesalahan prosedur di dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
2. Keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.
3. Adanya sesuatu alasan, tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini.
4. Dapat muncul dalam range nilai yang ada tetapi bila dikombinasikan dengan variabel lain, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim.

Sedangkan *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers*

**a. Univariate Outliers**

Pengujian terhadap *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu (Ferdinand, 2002 p.98). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan perkonstruk dengan bantuan aplikasi SPSS 10. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,00$  dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Ferdinand, 2000 p.98 yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar diatas 80 maka batasan nilai *z score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian *z score* maximum  $\leq 3,00$  sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*

**Tabel 4.13**  
**Hasil pengujian Univariate Outliers**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	110	-2.08424	2.00497	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	110	-2.78649	2.14734	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	110	-1.96449	1.98244	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	110	-1.82074	1.82074	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	110	-1.80129	1.78824	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	110	-1.92457	1.37581	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	110	-1.70177	2.17163	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	110	-1.70735	1.54474	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	110	-1.64960	2.24849	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	110	-1.75923	1.64773	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	110	-1.76521	1.79107	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	110	-1.93417	1.96251	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	110				

Sumber : Hasil estimasi dengan SPSS 10, 2003

#### *b. Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, namun belum tentu bebas *outliers* jika obeservasi-observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal Distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2002, p.102). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* pada tabel 12 indikator pada taraf signifikansi 1% adalah = 32,909. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih dari 32,909 adalah *Multivariate outliers*. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, tidak ditemukan adanya *multivariate outliers* dengan jarak *mahalanobis* yang melebihi batas 32,909 (hasil data, nilai tertinggi 28,353 terlampir)

#### **4.3.3.3. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity***

Untuk melihat apakah data dalam penelitian ini terdapat multicollinearitas atau siingularitas, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan di dalam penelitian (ferdinand, 2002 p.109). Di dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah  $2.1689e + 000$  dimana angka ini lebih besar dari nol. Sehingga disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi permodelan SEM dinyatakan telah terpenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga

dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Analisis Parameter Estimasi (Standardized Regression Weight)**  
**Untuk Model Struktural (SEM)**

		Estimate	SE	C.R.	P	Keputusan
Strategi_Promosi	← Orientasi_Pasar	0.511	0.114	4.474	0.000	Signifikan
Kinerja_Pemasaran	← Orientasi_Pasar	0.418	0.145	2.876	0.004	Signifikan
Kinerja_Pemasaran	← Strategi_Promosi	0.536	0.177	3.020	0.003	Signifikan
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	← Strategi_Promosi	0.360	0.143	2.511	0.012	Signifikan
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	← Orientasi_Pasar	0.240	0.113	2.118	0.034	Signifikan
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	← Kinerja_Pemasaran	0.237	0.115	2.060	0.039	Signifikan

*Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003*

Berdasarkan hasil estimasi AMOS sebagaimana ditampilkan dalam tabel di atas, maka dapat disusun persamaan-persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Strategi\_Promosi} = 0,6 \text{ orientasi pasar}$$

$$\text{Kinerja\_Pemasaran} = 0,39 \text{ orientasi pasar} + 0,43 \text{ strategi promosi}$$

$$\text{Keunggulan\_Bersaing\_Berkelanjutan} = 0,37 \text{ strategi promosi} + 0,29 \text{ orientasi pasar} + 0,30 \text{ kinerja pemasaran}$$

#### 4.3.3.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikan 1%.

Pada penelitian ini standar residual diperoleh dari pengolahan data dari program AMOS versi 4.01 disajikan dalam tabel 4.15. Dalam tabel tsb tidak terdapat residual yang lebih besar dari 2,58.

**Tabel 4.15**  
**Standardized Residual Covariance**

	x4	x5	x6	x10	x11	x12	x7
x4	0.000						
x5	-0.518	0.000					
x6	0.314	0.135	0.000				
x10	0.034	1.089	-0.775	0.000			
x11	-0.206	0.921	-1.060	0.293	0.000		
x12	0.323	1.118	-0.313	-0.282	-0.332	-0.000	
x7	0.247	1.444	-0.318	0.077	-0.630	1.205	0.000
x8	-0.098	-0.321	-0.648	0.005	-0.519	0.976	-0.097
x9	-0.382	0.444	-0.284	-0.328	-0.475	0.982	-0.112
x3	0.437	0.710	0.189	-0.134	0.542	-0.367	0.097
x2	0.333	-0.699	-0.690	-0.632	-0.031	0.865	0.666
x1	0.050	-0.113	-0.397	-0.184	0.491	-0.185	-0.238

	x8	x9	x3	x2	x1
x8	0.000				
x9	0.312	0.000			
x3	0.233	-0.218	0.000		
x2	1.034	-0.102	-0.219	-0.000	
x1	-0.577	-0.139	-0.014	0.132	0.000

Sumber : hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan Structural Equation Model maka model penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.2 , 4.3 dan 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam tabel 4.3, tabel 4.4, tabel 4.8 dan tabel 4.12. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian model fit akan dilakukan pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Paramater estimasi antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan, menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 2,118$  atau  $CR \geq \pm 1,96$  untuk taraf signifikansi 5%, dengan demikian Hipotesis 1 terbukti

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

**H2** : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Paramater estimasi antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran, menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 2,876$  atau  $CR \geq \pm 1,96$  untuk taraf signifikansi 5%, dengan demikian Hipotesis 2 terbukti

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3**

**H3** : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi promosi

Paramater estimasi antara orientasi pasar dan strategi promosi, menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 4,474$  atau  $CR \geq \pm 1,96$  untuk taraf signifikansi 5%, dengan demikian Hipotesis 3 terbukti

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4**

**H4** : Strategi promosi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Paramater estimasi antara strategi promosi dan kinerja pemasaran, menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 3,020$  atau  $CR \geq \pm 1,96$  untuk taraf signifikansi 5%, dengan demikian Hipotesis 4 terbukti

#### 4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

**H5** : Strategi promosi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Paramater estimasi antara strategi promosi dan keunggulan bersaing berkelanjutan, menunjukkan hasil yang signifikan,dengan CR = 2,511 atau  $CR \geq \pm 1,96$  untuk taraf signifikansi 5%, dengan demikian Hipotesis 5 terbukti

#### 4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

**H6** : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Paramater estimasi antara kinerja pemasarani dan keunggulan bersaing berkelanjutan, menunjukkan hasil yang signifikan,dengan CR = 2,060 atau  $CR \geq \pm 1,96$  untuk taraf signifikansi 5%, dengan demikian Hipotesis 6 terbukti

Dengan demikian, kesimpulan-kesimpulan dari hipotesis penelitian ini dapat

**Tabel 4.16**  
**Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan	Terbukti
H2 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran	Terbukti
H3 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi promosi	Terbukti
H4 : Strategi Promosi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran	Terbukti
H5 : Strategi Promosi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan	Terbukti
H5 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan	Terbukti

dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini

#### 4.5. Analisis Efek Antar Konstruk

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Berikut ini disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian.

**Tabel 4.17**  
**Standardized Dirrect Effect**

	OP	SP	KP	KBB
SP	0.597	0.000	0.000	0.000
KP	0.393	0.430	0.000	0.000
KBB	0.287	0.369	0.302	0.000

**Standardized Indirrect Effect**

	OP	SP	KP	KBB
SP	0.000	0.000	0.000	0.000
KP	0.257	0.000	0.000	0.000
KBB	0.417	0.130	0.000	0.000

**Standardized Total Effect**

	OP	SP	KP	KBB
SP	0.597	0.000	0.000	0.000
KP	0.650	0.430	0.000	0.000
KBB	0.704	0.499	0.302	0.000

Hasil tabel 4.18 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari konstruk orientasi pasar terhadap strategi promosi sebesar 0,597.

Pengaruh langsung orientasi pasar dan strategi promosi terhadap kinerja pemasaran masing-masing sebesar 0,393 dan 0,430, strategi promosi mempunyai pengaruh lebih besar dari orientasi pasar.

Kemudian, orientasi pasar, strategi promosi dan kinerja pemasaran berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan masing-masing sebesar 0,287, 0,369

dan 0,302, strategi promosi memiliki pengaruh terbesar, diikuti kinerja pemasaran dan orientasi pasar.

Apabila dilihat dari pengaruh tidak langsung, antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran yaitu sebesar 0,257. Kemudian, orientasi pasar dan strategi promosi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan masing-masing sebesar 0,417 dan 0,130. Konstruksi orientasi pasar mempunyai pengaruh tidak langsung lebih besar dari strategi promosi.

Pengaruh total merupakan pengaruh konstruksi terhadap konstruksi lainnya yang timbul karena berbagai hubungan, yaitu konstruksi orientasi pasar berpengaruh terhadap strategi promosi, sedangkan konstruksi orientasi pasar mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pemasaran dibanding konstruksi strategi promosi, yang terakhir konstruksi orientasi pasar mempunyai pengaruh terbesar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dibanding konstruksi strategi promosi dan kinerja pemasaran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Seperti dijelaskan pada bab I, bahwa Kartu Kredit Bank BNI telah mempunyai kinerja yang baik terbukti bahwa walaupun lahirnya produk kartu kredit di Bank BNI ini belakangan, tetapi secara keseluruhan sudah menempati posisi no.2 sesudah Citibank sebagai leader untuk pencapaian jumlah kartu kreditnya.

Faktor-faktor yang menunjukkan pengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah orientasi pasar, strategi promosi dan kinerja pemasaran. Selain berdampak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, orientasi pasar dan strategi promosi juga berpengaruh terhadap variabel kinerja pemasaran. Hal tersebut telah sesuai dengan pendapat Narver dan Slatter (1990 p.29) yang menyatakan, bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran serta pendapat Jaworski dan Kohli (1993 p. 269) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja pemasaran. Sementara itu menurut Boyd, Walker, Larreche (1997 p.65) menyatakan bahwa strategi promosi dirancang untuk mendorong penjualan dan memberikan kontribusi pada kinerja pemasaran jangka panjang.

Permasalahan yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah, bagaimana pengaruh orientasi pasar dan strategi promosi terhadap kinerja pemasaran serta bagaimana pengaruh Orientasi Pasar, Kinerja Pemasaran dan Strategi Promosi terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan serta bagaimana pengaruh Orientasi Pasar terhadap Strategi Promosi.

Untuk menguji permasalahan yang diajukan pada bab I maka pada bab II telah diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Selanjutnya berdasarkan telaah

pustaka dikembangkan teori yang masing-masing akan diuji, yaitu teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis 1), teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi kinerja pemasaran (hipotesis 2), teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi strategi promosi (hipotesis 3), teori mengenai strategi promosi yang mempengaruhi kinerja pemasaran (hipotesis 4), teori mengenai strategi promosi yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis 5), teori mengenai kinerja pemasaran yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis 6).

Dalam rangka menguji hipotesis-hipotesis dari bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi pada penelitian ini adalah Manajer dan pembantu manajer di Divisi Pengendalian Bisnis Kartu Bank BNI berjumlah 231 orang. Terdapat 110 kuesioner yang disebar kepada responden dan dapat kembali seluruhnya (100%). Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) melalui program aplikasi AMOS versi 4.01.

Analisis data yang diuraikan pada bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu 110 responden yang semuanya manajer dan pembantu manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji enam hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu *normalitas dan standarized residual covarians*  $\leq 2,58$ . Sementara nilai determinant of covariance matrik dalam penelitian ini adalah  $\rightarrow 2,1689e + 000$

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan analisis konfirmatori. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*) terdiri dari 12 dimensi dan empat konstruk untuk pengujian kausalitas antara variabel-variabel terkait. Pengujian model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu :

$Chi-Square = 56,525$  ;  $Probability = 0,187$  ;  $CMIN/DF = 1,178$  ;  $GFI = 0,924$  ;  $AGFI = 0,876$  ;  $TLI = 0,979$  ;  $CFI = 0,985$  ;  $RMSEA = 0,040$

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan, bahwa keenam hipotesis dapat diterima atau seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## 5.2. Kesimpulan Hipotesis

Pada bab ini, akan dijelaskan kesimpulan dari enam hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta program aplikasi statistik AMOS 4.01

### 5.2.1. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

H1 : Orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini membuktikan, bahwa orientasi pasar yang terdiri dari dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan yang terdiri dari dimensi durabilitas (berdaya tahan lama), imitabilitas (tingkat kesulitan untuk dapat ditiru) dan tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi orientasi pasar yang dilakukan perusahaan, maka perusahaan itu akan dapat mencapai keunggulan bersaing yang tahan lama (berkelanjutan).

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Day , Narver & Slater, Noble dkk, 1990 p.20 yang menyatakan, bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran akan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan kata lain sebuah perusahaan dalam menjual produknya apabila berorientasi ke pasar yaitu dengan memperhatikan aspek orientasi ke pelanggan, orientasi ke pesaing dan koordinasi

antar fungsi maka akan memperoleh keunggulan bersaing yang bertahan lama (berkelanjutan).

### **5.2.2. Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran**

H2 : Orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini membuktikan, bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran yang terdiri dari dimensi volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi orientasi pasar yang dilakukan perusahaan, maka kinerja pemasaran perusahaan itu akan semakin baik.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) ini memperkuat riset empiris yang telah dilakukan oleh Narver dan Slatter (1990 p.29) yang menguji hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran, mereka melakukan studi dari satu industri tunggal yang menunjukkan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan Return On Asset. Sedangkan Jaworski dan Kohli (1993 p.269) menggunakan 230 perusahaan di Amerika menemukan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja pemasaran. Dengan kata lain, sebuah perusahaan di dalam memasarkan produknya apabila telah berorientasi ke pasar maka akan diperoleh kinerja pemasaran yang lebih baik.

### **5.2.3. Pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi**

H3 : Orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap strategi promosi.

Penelitian ini membuktikan, bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap strategi promosi yang terdiri dari dimensi peran tenaga penjualan, program pemasaran yang kreatif dan jumlah tayangan iklan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin besar

orientasi pasar yang dilakukan perusahaan, maka strategi promosi yang ditempuh perusahaan tersebut semakin terprogram dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) ini memperkuat temuan dari peneliti sebelumnya yaitu Eliot, 1987 dalam Avlonitis dan Gounaris (1999, p.1005) yang menyatakan, mengenai pendekatan perilaku dalam menjelaskan orientasi pasar bahwa konsep orientasi pasar dan filosofinya adalah serangkaian prioritas guna memberikan kepuasan pada pelanggan. Ia menyarankan bahwa untuk merancang strategi promosi yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan dan mencapai kepuasan pelanggan harus dipertimbangkan sebagai bagian dari konsep orientasi pasar.

#### **5.2.4. Pengaruh strategi promosi terhadap kinerja pemasaran**

H4 : Strategi promosi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini membuktikan, bahwa strategi promosi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tepat dan semakin sering dilakukan strategi promosi, maka akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Boyd, Walker dan Larreche (1997 p. p.65) yang berpendapat bahwa, strategi Promosi adalah salah satu program pemasaran yang terkendali dan terpadu dari metode komunikasi yang dirancang perusahaan untuk menawarkan produk-produknya kepada calon konsumen, menyampaikan karakteristik produk yang memuaskan kebutuhan konsumen untuk mendorong penjualan dan memberikan kontribusi pada kinerja pemasaran jangka panjang.

### **5.2.5. Pengaruh strategi promosi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan**

H5 : Strategi promosi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini membuktikan, bahwa strategi promosi berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tepat dan semakin sering dilakukan strategi promosi, maka perusahaan itu akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh *Sharmstha (2000 p.127)* yang berpendapat bahwa, perusahaan yang aktif dalam menerapkan strategi promosi untuk produk jasanya melalui iklan dan jaringan berpotensi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melebihi perusahaan yang tidak melakukan strategi promosi tersebut.

### **5.2.6. Pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan**

H6 : Kinerja pemasaran berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian ini membuktikan, bahwa kinerja pemasaran berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan yang berhasil mencapai kinerja pemasaran dengan baik maka dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh *Ferdinand (2002 p.156)* yang berpendapat bahwa, kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja perusahaan merupakan satu instrumen untuk mengembangkan

keunggulan bersaing berkelanjutan yang sifatnya jangka panjang . Semakin tinggi kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

### 5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Pada sub bab latar belakang dan rumusan masalah dalam bab 1, telah dijelaskan bahwa permasalahan yang menjadi bahan kajian dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pengaruh orientasi pasar dan strategi promosi terhadap Kinerja Pemasaran, serta bagaimana pengaruh orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dan bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja pemasaran akan meningkat seiring dengan meningkatnya orientasi pasar dan strategi promosi; keunggulan bersaing berkelanjutan akan meningkat seiring dengan meningkatnya orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi; strategi promosi yang terprogram adalah hasil dari orientasi pasar yang baik

Seperti dijelaskan sebelumnya di dalam sub bab latar belakang, mengenai pentingnya meningkatkan kinerja pemasaran dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui orientasi pasar dan strategi promosi dan adanya hasil penelitian yang hasilnya masih beragam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. Oleh karena itu, melalui penelitian ini telah dikembangkan beberapa hipotesis yang didasari permasalahan dalam penelitian tersebut, dimana selanjutnya telah dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan selanjutnya melalui sub bab ini akan diambil kesimpulan penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian ini, telah diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep penelitian ini yang menyatakan bahwa faktor-faktor orientasi pasar dan strategi promosi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran serta faktor-faktor orientasi pasar, kinerja pemasaran dan strategi promosi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Lebih lanjut dapat disampaikan bahwa faktor orientasi pasar berpengaruh terhadap strategi promosi.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empiris seperti:

- a. Manajer dan pembantu manajer seyogyanya mengetahui pengertian orientasi pasar yang dibentuk melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi secara mendalam untuk lebih memahami perannya sebagai tenaga pemasaran yang baik, yaitu lebih mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan saat ini, berorientasi ke pesaing yaitu dengan memberikan pelayanan yang baik seperti yang ditawarkan bank pesaing yaitu menyediakan kelengkapan fitur, atribut-atribut yang menguntungkan, biaya administrasi yang ringan, jaringan dan layanan memadai disisi lain juga menciptakan koordinasi yang baik diantara fungsi-fungsi organisasi di Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI sehingga tercipta pelayanan yang baik. Perusahaan yang mengerti dan melaksanakan orientasi pasar maka akan mempengaruhi kinerja pemasarannya yang terukur dari tingginya volume penjualan, luasnya pangsa pasar dan tingginya profitabilitas sehingga akhirnya mampu untuk unggul dalam bersaing. Disisi lain perusahaan yang melakukan orientasi pasar mampu melakukan strategi promosi yang terprogram daripada perusahaan yang tidak aktif melakukan orientasi pasar.
- b. Semakin terprogram strategi promosi yang dibentuk melalui dimensi peran tenaga penjual, program pemasaran yang kreatif dan jumlah tayangan iklan, maka semakin baik pula kinerja pemasaran yang dicapai perusahaan dalam jangka pendek dan semakin baik

pula keunggulan perusahaan dalam bersaing secara berkelanjutan (jangka panjang). Perusahaan yang berbisnis kartu kredit bila mempunyai tenaga penjual (baik salesman maupun karyawan sendiri, dalam hal ini karyawan juga berperan sebagai tenaga penjual) yang handal, program pemasaran yang kreatif (dalam hal ini keanekaragaman fitur dan pelayanan yang bermanfaat dan menguntungkan pelanggan) serta frekuensi penayangan iklan secara tepat pada *prime time* dan dapat menjangkau konsumen, maka produknya dapat diterima konsumen dengan baik sehingga dapat mempengaruhi penjualan produk dan berdampak meningkatkan kinerja pemasaran serta keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

- c. Perusahaan mempunyai kinerja pemasaran baik ditandai dengan tingginya volume penjualan yang diraih, meningkatnya pangsa pasar dan tingginya profitabilitas perusahaan. Seperti diketahui, bahwa volume penjualan kartu kredit saat ini menempati posisi no.2 diantara *issuer banks di Indonesia* (data Survey Frontier 2001, versi Warta Bisnis 11/1/30-6-2003 dan investor newsletter Kuartal II 2003) setelah Citibank sebagai leader. Tiga pemain besar bisnis ini dikuasai oleh Citibank, BNI dan BCA, setelah itu baru BII, HSBC dan Mandiri. Sedangkan bila dilihat pangsa pasar kartu kredit saat ini, Bank BNI menempati pangsa pasar sekitar 20%. Prestasi lain adalah dengan diterimanya Sertifikat ISO 9001:2000 dari Llyod's Register Quality Assurance (LRQA) dengan lingkup The Issuer of Credit Card Services pada tanggal 27 Juli 2003. Dengan demikian proses pengelolaan bisnis jasa dan produk kartu kredit Bank BNI telah sesuai dengan *Quality management System Standards*, bertindak sebagai konsultan ISO adalah *Asian Business Consultant (ABC)*.
- d. Keunggulan bersaing berkelanjutan ditandai dengan durabilitas (tahan Lama), imitabilitas (tingkat kesulitan untuk dapat ditiru), dan tingkat kemudahan menyamai

aset-aset strategik yang dimiliki perusahaan. Di usianya yang masih 6 tahun ini, dilandasi faktor-faktor seperti orientasi pasar, strategi promosi dan kinerja pemasaran Bank BNI berupaya untuk dapat unggul dalam bersaing dan bisa bertahan secara berkelanjutan.

#### 5.4. Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori orientasi pasar, kinerja pemasaran, strategi promosi dan keunggulan bersaing berkelanjutan, telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran (orientasi pasar dan strategi promosi), yang mempengaruhi strategi promosi (orientasi pasar) serta yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (orientasi pasar, strategi promosi dan kinerja pemasaran). Berdasarkan hasil analisis tsb, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- *Keunggulan bersaing berkelanjutan bisa tercapai bila kinerja pemasarannya baik didukung oleh Orientasi pasar yang jelas dan strategi promosi yang terprogram.*

Dengan demikian, semakin baik kinerja pemasaran akan meningkatkan pula keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini mendukung secara empiris teori yang menyatakan terdapat hubungan positif antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991 p.99) dan teori dari Ferdinand (2002 p.156) yang menyatakan bahwa, kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan satu instrumen untuk mengembangkan keunggulan

bersaing berkelanjutan yang sifatnya jangka panjang . Semakin tinggi kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 2002 p-156).

- *Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.* Dengan demikian tinggi rendahnya orientasi pasar dipengaruhi oleh kinerja pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori dari Narver dan Slatter (1990 p.29) dan teori Jaworski dan Kohli (1993 p.269) yang menyatakan bahwa orientasi pasar secara positif berpengaruh kinerja pemasaran. Para peneliti pemasaran tersebut telah menemukan secara signifikan bahwa perusahaan yang berorientasi kepasar telah dapat meningkatkan kinerja pemasarannya.
- *Strategi promosi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.* Dengan demikian semakin aktifnya strategi promosi maka dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori dari Boyd, Walker, Larreche (1997 .65) yang menyatakan bahwa, strategi promosi adalah salah satu program pemasaran yang terkendali dan terpadu dari metode komunikasi yang dirancang perusahaan untuk menawarkan produk-produknya kepada calon konsumen, menyampaikan karakteristik produk yang memuaskan kebutuhan konsumen untuk mendorong penjualan dan memberikan kontribusi pada kinerja pemasaran jangka panjang
- *Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.* Dengan demikian tinggi rendahnya orientasi pasar dipengaruhi oleh keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Day, Narver & Slatter, Noble dkk, 1990 p.20)
- *Orientasi Pasar berpengaruh positif terhadap strategi promosi.* Dengan demikian semakin berorientasi ke pasar maka strategi promosi yang diterapkan akan lebih

terprogram. Hal itu memperkuat secara empiris teori dari Eliot, 1987 (dalam Avlonitis dan Gounaris, 1999 p.1005), yang menyatakan bahwa orientasi pasar dan filosofinya adalah serangkaian prioritas yang berguna memberikan kepuasan pada pelanggan. Ia menyarankan bahwa untuk merancang strategi promosi yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan dan mencapai kepuasan pelanggan harus dipertimbangkan sebagai bagian dari konsep orientasi pasar.

- *Strategi promosi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.*  
Dengan demikian maka semakin terprogram strategi promosi dapat mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori dari Sharmistha (2000 p.127) yang menyatakan bahwa, perusahaan yang aktif dalam menerapkan strategi promosi untuk produk jasanya melalui iklan dan jaringan berpotensi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melebihi perusahaan yang tidak melakukan strategi promosi tersebut.

#### **5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Salah satu temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa strategi promosi merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sebesar 0,37, diikuti oleh faktor kinerja pemasaran sebesar 0,30 dan yang terakhir orientasi pasar sebesar 0,29. Penelitian ini juga mengungkap hubungan antara orientasi pasar dan strategi promosi dengan kinerja pemasaran, di mana kinerja pemasaran dipengaruhi oleh strategi promosi sebesar 0,43 baru kemudian orientasi pasar sebesar 0,39, dan hubungan antara orientasi pasar dan strategi promosi, di mana strategi promosi

dipengaruhi oleh orientasi pasar sebesar 0,60. Dengan hasil penelitian ini faktor strategi promosi hendaknya mendapat prioritas penanganan yang optimal.

Setelah diketahui hasil penelitian dan telah disimpulkan, maka selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi di bidang manajemen khususnya untuk Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah :

- a. Manajer dan pembantu manajer sebagai karyawan dalam menjalankan tugasnya hendaknya memberikan porsi perhatian yang lebih besar pada kegiatan promosi. Promosi dalam arti luas ditujukan untuk meningkatkan brand awareness serta memperkuat brand image yang pada akhirnya ditujukan untuk memperluas market share dan memperkuat posisi produk di pasar. Semua ini dalam rangka meningkatkan serta mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan. Aspek-aspek dari Strategi promosi yang perlu diperhatikan sesuai tingkatannya adalah peran tenaga penjual (perhatian secara mendalam dari para manajer kepada tenaga penjual, untuk lebih agresif dalam menjual secara personal selling, door to door, membuka outlet-outlet di mall), program pemasaran yang kreatif (antara lain dengan aktif melakukan Program Staff Get Member, Tali Temali, Member Get Member, dengan bonus dan hadiah menarik) dan jumlah tayangan iklan (di Televisi pada prime time, media koran dan majalah nasional / papan atas, di mall-mall)
- b. Apabila dilihat hasil dari nilai AGFI baik di SEM maupun konstruk Endogen *marginal*, berarti model penelitian yang dikembangkan belum sepenuhnya akurat/mampu menjelaskan hubungan kausalitas yang sudah diteliti dalam penelitian, maka untuk penelitian mendatang dapat dihubungkan dengan variabel-variabel laten lain atau

dimensi-dimensi yang lebih banyak yang juga berpengaruh signifikan terhadap variabel-variabel dalam model penelitian.

- c. Untuk dapat memahami dan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dibutuhkan informasi sebanyak mungkin, maka manajer dan pembantu manajer harus memiliki kemampuan menyerap dan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dari berbagai sumber dan selanjutnya digunakan untuk mempelajari kondisi bisnis persaingan kartu kredit, sehingga akhirnya produk tsb dapat bersaing dipasaran dan memenangkan persaingan secara berkelanjutan.
- d. Manajer dan pembantu manajer sebagai karyawan dalam menjalankan tugasnya hendaknya berusaha selalu mempertahankan kinerja pemasaran untuk meningkatkan serta mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini dilakukan dengan peningkatan kualitas produknya sesuai dengan kebutuhan pelanggan, fasilitas yang ditawarkan pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang jelas meliputi keanekaragaman fitur, bermacam keuntungan yang ditawarkan, kemudahan pembayaran dengan cicilan bunga murah, iuran tahunan yang bersaing, pelayanan yang baik, point hadiah apabila berbelanja jumlah tertentu, dan bonus-bonus lain seperti yang ditawarkan bank pesaing.
- e. Manajer dan pembantu manajer sebagai karyawan dalam menjalankan tugasnya hendaknya terus memelihara dan menjaga budaya kerja yang berorientasi ke pasar di semua level jabatan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Perlunya informasi yang berkaitan dengan pelanggan dan pesaing dalam pasar target diperoleh melalui orientasi pada pelanggan dan pesaing. Selanjutnya diolah dan dikembangkan serta disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan.

- f. Peningkatan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kemampuan manajer dan pembantu manajer sebagai karyawan dalam menjalankan tugasnya hendaknya terus menjalankan strategi promosi yang lebih intensif untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja pemasarannya. Peningkatan komitmen ini dilakukan dengan memilih dan menjalankan strategi promosi yang lebih terarah dan terprogram dengan diimbangi pengawasan yang baik, untuk itu diperlukan pelatihan terhadap manajer dan pembantu manajer agar senantiasa memperbarui , melakukan penyegaran dan perbandingan terhadap produk pesaing.
- g. Manajer dan pembantu manajer sebagai karyawan dalam menjalankan tugasnya hendaknya terus memelihara dan menjaga budaya kerja yang berorientasi ke pasar di semua level jabatan untuk dapat menjalankan strategi promosi dengan baik. Demikian , maka pentingnya peran dari tenaga penjualan sebagai ujung tombak, agar diperhatikan dengan tetap memberikan bonus dan kesejahteraan bersaing dengan bank pesaing lain.

#### **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah dengan mengetengahkan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan itu adalah :

- a. Obyek peneltian terbatas pada kartu kredit , padahal banyak sekali produk dan jasa perbankan yang dimiliki Bank BNI. Keterbatasan ini mempersempit ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

- b. Sampel penelitian terbatas pada manajer dan pembantu manajer di Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu Bank BNI. Sampel penelitian mengesampingkan para manajer di Bank pesaing dimana kemungkinan mempunyai karakter dan perilaku yang berbeda dengan Bank BNI.
- c. Variabel penelitian yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sesungguhnya. Faktor lingkungan dan faktor eksternal (timbul dari luar) seperti adanya gejolak ekonomi tidak diikutkan dalam model penelitian, sehingga variabel-variabel penelitian memiliki keterbatasan untuk menjelaskan bagaimana keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan oleh pemain dalam kartu kredit ini.
- d. Variabel Kinerja pemasaran dalam penelitian ini merupakan persepsi
- e. Tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap strategi promosi, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian ini.

#### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan dalam penelitian ini bagi para peneliti berikutnya adalah :

- a. Apabila dilihat dari pengaruh orientasi pasar terhadap strategi promosi, nilainya terkecil yang ditunjukkan oleh  $R^2=0,36$ , maka nilai selisihnya yaitu 0,64 ( $1-0,36$ ) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian, hal ini berarti dalam penelitian mendatang dapat dikembangkan penelitian yang meneliti variabel-variabel laten lain yang berpengaruh atau dimensi-dimensi yang lebih banyak dan akurat yang diduga berpengaruh signifikan terhadap strategi promosi.

- b. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan obyek penelitian yang berbeda sehingga diharapkan dapat memperluas hasil penelitian ini.
- c. Perlunya dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan sampel penelitian yang dibandingkan antara Bank inti dan Bank pesaingnya.
- d. Pengujian kembali faktor-faktor yang telah diuji dalam penelitian ini dengan melakukan pembenahan dan modifikasi model penelitian atau dengan menambah variabel lain seperti inovasi baik teknik atau administrasi. Hal ini dapat direkomendasikan agar dapat teruji konsistensi dari hasil penelitian ini. Disamping faktor-faktor eksternal lain yang mempengaruhi seperti perubahan lingkungan yang sangat cepat.
- e. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang ada.
- f. Variabel kinerja pemasaran dalam kuesioner penelitian ini merupakan persepsi sehingga diharapkan untuk penelitian yang akan datang bisa dilakukan secara kuantitatif dengan alat ukur yang nyata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile T.M, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M; 1996, "Assesing The Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal* vol.39 no.5 p.1154-1184
- Bacon, 1997, Using AMOS for Structural Equation Modelling in Market Research, Lynd, Bacon & Associates, SPSS
- Baker, WE and J.M.Sinkula, 1999, "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.27,411-427
- Barney, Jay B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17(1), pp.99-120
- Bharadwaj, Sundar G.P.Rajan Varadarajan, and John Fahy, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57 October, 83-99.
- Cooper, RD and Emory E.C., 1995, "Business Research Methods," 5 th ed.London,Richard D.Irwin, Inc
- Day, George S., and Prakash Nedungadi, 1994, "Managerial Representativeness of Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 58 (April) : 31-44
- Despande, Rohit, John U Farley, and Jr Frederick E Webster (1993); "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm," *Journal of Marketing*, vol 57 (January), pp.23-27
- Eckard,E.Woodrow,Jr 1987,"Advertising, competition and market share instability, *Journal of Business*, vol.60, pp.539-552
- George J Avlonitis and Spiros P Gounaris (1999), "Marketing Orientation and its determinants : an emprical analysis", *Journal of Marketing*, vol.33 No.11/12
- Ferdinand, A.T. (1999),"Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage,"Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore,Australia
- Fedinand, Augusty (2000),"Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategk", *Research Paper Series* No.01/Mark/01/2000, Universitas Diponegoro, Semarang, pp.1-54
- Ferdinand, Augusty (2002), Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, Semarang.

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Hair, JR., Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black, (1995), "Multivariate Data Analysis with Regardings", **Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc**
- Hall, Richard, 1994, "A Framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive Advantage. In *Competence Based Competition*, edited by G Hamel and A. Heene Baffins Lane, Chichester, England: John Willey & sons Ltd.
- Han, Jin K., Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava, 1998, "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol.62 (October) p.30-45
- Jaworski, Bernard J and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57 (July 1993), p.53-70
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworsky (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, Vol.54 (April 1990), pp.1-18
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworsky, and Ajith Kumar (1993), "MAKROR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research* Vol.30 (November 1993), pp.467-477
- Narver, John C., and Stanley F. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol.54 (October 1990), pp.20-35
- Noor, N. Ameen, T.R.M.S.M.A and Wahab, A., 2001, "Determinant of salesperson performance," *Journal Strategi Bisnis*, vol.6, p.67-80
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., and Morgan, N.A., 1997, "Sources of effectiveness in business to business sales organization," *Journal of Marketing Practice*, Vol.3, p.47-71
- Sharmistha Baghchi-Sen and Linda Kuechler (2000), "Strategic and Functional Orientation of Small and Medium Sized Enterprises in Professional Services: An Analysis of Public Accountancy", *The Service Industrial Journal*, Vol.20 No.3 pp.117-146
- Sekaran, Uma, 1992., "Research Methods for Business: A Skill Building Approach", Second ed. John Willey and sons inc. Singapore
- Singarimbun, 1991, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi Jakarta, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Slater, Stanley F. and John C. Narver, (1994), "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol.51 (January), p.46-55
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung
- Sullivan Mary 1990, "Measuring image spillover in umbrella branded products", *Journal of Business*, vol.63, pp.309-329

Tansu, A.B, 1999, " Benchmark of successful salesforce performance," *Canadian Journal of Administrative Science*, p.95-104

Tauber, Edward M, 1981, "Brand Franchise extension:new product benefits from existing brand names," **Business Horison**,p.24

Tauber, Edward M, 1988, " Brand Leverage:Strategy for growth in cost control world," *Journal of Advertising Research*, p.28

Umar, Husein, 1999, Metode Penelitian untuk skripsi dan tess bisnis, **Rajawali Press**, Jakarta

Wild, R.Albert , 1974, " Multifirm analysis of competition decision variables," *Journal of Marketing Research*, vol.XI, pp.50-62

## LAMPIRAN KUESIONER

### A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden : .....
2. Status : Kawin / Belum Kawin
3. Jabatan : .....Divisi/Unit PBK
4. Masa Kerja : .....tahun.....bulan
5. Jenis Kelamin : 1) Laki-laki 2) Perempuan
6. Pendidikan Terakhir : S1 Fakultas.....S2 Program.....

### B. Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan<sup>2</sup> di bawah ini :

1. Apakah anda seorang karyawan berstatus Pegawai Tetap di PBK Bank BNI?  
a. Ya b. Tidak
2. Apakah anda telah bekerja selama lebih dari 2 tahun di perusahaan ini ?  
a. Ya b. Belum
3. Apakah anda di dalam bekerja dibebani target tertentu dan dievaluasi kinerjanya per individu setiap periode waktu ttt?  
a. Ya b. Tidak

### C. PETUNJUK :

Untuk pertanyaan-pertanyaan di bawah ini, silakan memberi jawaban dengan memberi tanda  yang skala 1 sd 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai "Sangat Tidak Setuju" dan Skala 10 diartikan sebagai "Sangat Setuju" Contoh :

- ▼ Secara rutin perusahaan mengadakan penyegaran untuk mempertahankan Service Excellence dan memberikan pelayanan unggul ke pelanggannya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									V
Sangat Tidak Setuju								Sangat Setuju	

A. ORIENTASI PASAR

▪ *Orientasi Pelanggan*

1. Saya selalu menjaga komitmen dan orientasi kami (BNI) dalam memenuhi kebutuhan pelanggan kartu kredit BNI.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Pekerjaan yang saya lakukan ini terutama diarahkan untuk memberikan kepuasan pada pelanggan kartu kredit BNI.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Strategi keunggulan kompetitif kami didasarkan pada pemahaman kami atas kebutuhan pelanggan kartu kredit BNI.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

3. Strategi bisnis kami dikendalikan pada keyakinan kami bahwa kami dapat menciptakan nilai lebih bagi pelanggan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

5. Kepuasan pelanggan perlu dipantau secara sistematis dan berkala

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

6. Pelayanan purna jual adalah hal yang harus diperhatikan/dipedulikan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

▪ *Orientasi Pesaing*

1. Kami menanggapi dengan cepat tindakan<sup>2</sup>/aksi<sup>2</sup> yang sifatnya menyaingi dan mengancam bisnis kami

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Kami secara rutin berbagi informasi dalam organisasi tentang strategi<sup>2</sup> bank pesaing.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

3. Top manajemen secara rutin membahas kekuatan<sup>2</sup> dan strategi<sup>2</sup> bank pesaing.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

4. Kami membidik pelanggan dimana kami punya peluang untuk memiliki keunggulan kompetitif.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

▪ *Koordinasi antar fungsi*

1. Semua fungsi bisnis kami terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan target pasar kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Semua fungsi bisnis dan departemen tanggap terhadap kebutuhan dan permintaan satu dengan yang lain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

3. Top manajemen kami dari setiap fungsi secara berkala mengunjungi para pelanggan yang ada maupun yang masih prospek.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

4. Kami secara bebas mengkomunikasikan informasi tentang pengalaman keberhasilan dan kegagalan pelanggan ke semua fungsi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

**B. STRATEGI PROMOSI**

*a. Tenaga Penjualan (Personal Selling)*

1. Saya mendukung dan aktif turut serta di semua kegiatan yang berhubungan dengan penjualan Kartu Kredit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Saya mengetahui, menyadari dan peduli terhadap terhadap peran penting tenaga penjualan dalam bisnis kartu kredit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

3. Selain itu saya mendukung tercapainya target penjualan yang ditetapkan perusahaan dan membantu tim marketing mencapai target yang ditetapkan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

*b. Program Pemasaran yang kreatif (Publicity & Sales Promotion)*

1. Manajemen senantiasa menciptakan inovasi program pemasaran yang kreatif untuk menarik minat pelanggan dan menciptakan nilai unggul produk

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Manajemen telah memperhitungkan tindakan bank pesaing, pada saat menciptakan program pemasaran baru

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

▪ *Periklanan (Advertising)*

1. Jumlah tayangan dan jarak tempuh iklan di TV atau masmedia berpengaruh positif terhadap penjualan kartu kredit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Frekuensi penayangan iklan kartu kredit dapat meningkatkan minat beli dan mempertahankan penjualan kartu kredit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

C. KINERJA PEMASARAN

Pengertian Kinerja Pemasaran adalah ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi, dilihat dari jumlah penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas.

1. Pertumbuhan volume penjualan kartu kredit dalam 2 tahun terakhir meningkat melebihi target yang ditetapkan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Pertumbuhan Keuntungan / Laba dalam 2 tahun terakhir meningkat melebihi target yang ditetapkan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

3. Pertumbuhan Pangsa Pasar dalam 2 tahun terakhir naik dibanding pertumbuhan kartu kredit bank pesaing

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

#### D. KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

Pengertian : adalah sustainabilitas dari atribut<sup>2</sup> kunci sebuah produk/jasa dan durabilitas dari superioritas sumber daya intangibel yang dimiliki pesaing, dilihat dari : durabilitas (bertahan lama), imitabilitas (tingkat kesulitan untuk dapat ditiru) dan kemudahan menyamai aset<sup>2</sup> strategik .

1. Keunggulan dari kunci-kunci keberhasilan BNI yang dirasakan saat ini dapat bertahan lama.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

2. Selain itu, karena berbagai fitur yang dimiliki , fasilitas yang diberikan dan biaya annual fee serta biaya lain yang relatif ringan maka bank pesaing merasa kesulitan untuk meniru kartu kredit Bank BNI

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				

3. Keunggulan yang saat ini dimiliki BNI (sumber daya, loyalitas pelanggan, kinerja pasar) dapat dengan mudah disamai oleh pesaing

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				